

MODELO DE GESTIÓN PARA PREVENIR LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES

MODELO DE GESTIÓN PARA PREVENIR LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES

Una propuesta integral para involucrar a las
empresas en la prevención de la violencia contra
las mujeres en relaciones de pareja

Lima – 2015



Implementada por

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Esta investigación ha sido realizada gracias al trabajo conjunto entre la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres (USMP), dirigida por el Decano Dr. Daniel Valera-Loza, y el Programa Regional Combatir la Violencia Contra las Mujeres en Latinoamérica (ComVoMujer) de la Agencia de Cooperación Alemana GIZ, liderado por su Directora Christine Brendel.

©Aristides Vara-Horna
©Universidad de San Martín de Porres

Investigador principal:

Dr. Aristides Alfredo Vara-Horna

Asesoras/es:

Abog. Jennie Dador Tozzini
Mg. José Luis Tapia Rocha

Equipo técnico:

Mg. Inés Santi Huaranca
Mg. Alberto Díaz Rosillo
Lic. Giannina Gnecco Lombardi
Mg. Alfredo Estrada Merino
Mg. Gustavo Quevedo Tamayo
Mg. Robert Suárez Calixto
Mg. Christian Ruiz Chavarría

Cita:

Vara-Horna, A. et al (2015). Modelo de gestión para prevenir la violencia contra las mujeres: una propuesta integral para involucrar a las empresas en la prevención de la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja. Lima: ComVoMujer & USMP.

Diseño gráfico:

Carlos Sotomayor | sotomayorstudio

Corrección de estilo:

Javier Ágreda
Mónica De las Casas

Fotografía de portada:

©Diomedia Image Group

ISBN: 978-612-4221-35-4

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2015-06011

Primera edición: Mayo 2015

Tiraje: 2000 ejemplares

Impreso en el Perú – Printed in Peru

CECOSAMI SA
Calle Los Plateros 142
Urb. El Artesano-Ate
Lima

Prohibida la reproducción de este documento por cualquier medio total o parcialmente, sin permiso expreso de los editores. Las ideas, opiniones y criterios expresados en esta publicación son responsabilidad exclusiva de sus autoras/es y no reflejan necesariamente la opinión de la Cooperación Alemana, implementada por la GIZ.

Síguenos

FaceBook: Canal Libre de Violencia
YouTube: Canal Libre de Violencia
Twitter: @ComVoMujer

www.mujereslibresdeviolencia.usmp.edu.pe
www.bloqueandolavcm.org

RECONOCIMIENTOS

•Esta obra no hubiese sido posible sin la iniciativa, el soporte, apoyo y revisión de muchas personas. En primer lugar, quiero agradecer a la **Sra. Christine Brendel**, directora del Programa Regional ComVoMujer y al **Dr. Daniel Valera Loza**, decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la USMP, quienes han sido fuente de la iniciativa y compromiso en el desarrollo de la temática, depositando ideas, sugerencias, confianza y recursos en nuestro equipo profesional, lo que se ha traducido en un trabajo innovador y de alto impacto social.

•Mi especial agradecimiento a la **Abog. Jennie Dador Tozzini**, por la asesoría especializada en la Teoría de Género y por su constante soporte en la discusión de ideas y propuestas. También, al **Mag. José Luis Tapia Rocha**, por sus aportes teóricos en filosofía y ética empresarial. Ha sido un lujo trabajar con ambas/os.

•Sin la participación de mi equipo de profesoras/es esta tarea hubiese sido inacabable. Mi gratitud por la dedicación y compromiso a la **Mag. Inés Santi Huaranca**, coordinadora del proyecto, quién en compañía del **Mag. Alberto Díaz Rosillo**, **Lic. Giannina Gnecco Lombardi**, **Mag. Alfredo Estrada Merino**, **Mag. Gustavo Quevedo Tamayo**, **Mag. Christian Ruiz Chavarría** y **Mag. Robert Suárez Calixto**, han hecho un trabajo formidable.

•Mi agradecimiento profundo para todas las empresas de Bolivia, Paraguay y Perú que han abierto sus puertas para obtener la información necesaria para estimar los costos-beneficios de la prevención. Su apertura y comprensión se han visto traducidas en tecnología social que no solo optimizará la gestión, sino que contribuirá con la erradicación de un mal que afecta la vida de millones de mujeres.

•Finalmente, quiero agradecer a todas las personas que han colaborado directa o indirectamente en la consecución de este trabajo, en especial a la **Abog. Mónica De las Casas Alegre**, por su revisión minuciosa y comentarios oportunos que han contribuido significativamente en la calidad del informe. ■

Dr. Aristides Alfredo Vara-Horna

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	13
PRÓLOGO	15
RESUMEN	17
ABREVIATURAS Y SIGLAS	18
INTRODUCCIÓN	19
Problema	19
Hipótesis	22
Objetivos	23
Limitaciones	24
Estructura	24
1. ¿POR QUÉ TRABAJAR CON LAS EMPRESAS PARA PREVENIR LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES?	27
1.1. No todas las empresas son iguales: empresas equitativas vs empresas inequitativas	28
1.2. La equidad como principio compatible entre la Teoría de Género (TdG) y la Teoría Empresarial (TE)	38
1.3. Operativizando la inequidad: ¿Cómo se relaciona con la violencia?... ..	44
Elemento 1: Subordinación	45
Elemento 2: Violencia	46
Elemento 3: Empobrecimiento	48
Elemento 4: Contexto de justificación	50
1.3.1. El ADN de la inequidad	51
2. ¿CÓMO INVOLUCRAR A LAS EMPRESAS EN LA PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES?	55
2.1. Argumento de identidad: La violencia es contraria a la función empresarial	57

2.1.1.	Contexto empresarial de no-violencia.....	58
2.1.2.	Leyes empresariales contrarias a la violencia.....	59
2.1.3.	Los cinco tipos de violencia que amenazan a las empresas	61
2.2.	Argumento de costos: La VcM genera costos invisibles	65
2.2.1.	Las agredidas de VcM tienen más ausentismo y presentismo... ..	65
2.2.2.	Los agresores son tan o más costosos que las agredidas.....	68
2.2.3.	La VcM tiene costos en cadena	70
2.3.	Argumento de bienestar: La VcM debilita la fuerza laboral del personal.....	70
2.3.1.	Invertir en prevención de la VcM aumenta el compromiso organizacional.....	70
2.3.2.	La prevención de la VcM disminuye el conflicto vida personal-laboral	72
2.3.3	Prevenir la VcM es una política de salud y seguridad ocupacional rentable.....	73
2.4.	Argumento de estrategia: la VcM debilita la cadena de valor y su prevención la optimiza.....	75
2.4.1.	Estrategia interna: Identificando los patrones de gestión inequitativa para optimizar la cadena de valor	76
2.4.1.1.	La VcM debilita la cadena de valor	76
2.4.1.2.	La prevención proactiva de la VcM puede eliminar los patrones de gestión inequitativa	79
2.4.2.	Estrategia externa: Aprovechando mercados sensibles al género	83
2.4.2.1.	Organizaciones equitativas atraen y retienen los mejores talentos.....	83
2.4.2.2.	La prevención de la VcM puede aumentar las oportunidades de mercado.....	87
2.4.2.3.	La prevención de la VcM fortalece el marketing 3.0 y la reputación corporativa.....	88

3. MODELO DE GESTIÓN PARA PREVENIR LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES 91

3.1.	¿Qué se ha hecho hasta ahora para prevenir la VcM en las empresas?.....	92
3.1.1.	Experiencias y recomendaciones desde la academia.....	92
3.1.2.	Experiencias desde las alianzas corporativas.....	94
3.1.3.	Experiencias desde las alianzas comunitarias.....	97
3.1.4.	Experiencias desde programas especializados de cooperación internacional.....	99
3.2.	Modelo de gestión empresarial para prevenir la VcM.....	102
3.2.1.	La prevención efectiva de la VcM requiere tres niveles de prevención	104

3.2.2. La prevención efectiva de la VcM requiere involucrar a los tres niveles organizacionales	104
3.2.3. La prevención efectiva no solo es reactiva, sino proactiva.....	110
3.2.4. La prevención efectiva respeta el modelo de gestión de cada empresa, se integra, no satura.....	111
Paso 1: Determinar el estado de la VcM en la empresa y su impacto en la productividad.....	111
Paso 2: Crear y modificar los lineamientos de políticas de intolerancia a la VcM	117
Paso 3: Crear un entorno seguro y de corresponsabilidad ante la VcM.....	118
Paso 4: Articular una red de servicios institucionales para la prevención de VcM.....	119
Paso 5: Promover un cambio cultural de equidad libre de VcM en la empresa	121
Paso 6: Identificar patrones de gestión inequitativa	123
Paso 7: Implementar los principios de la Teoría de Género para optimizar la gestión y prevenir la VcM	124
3.2.5 ¿Qué cambios se esperan con la aplicación del modelo de gestión para prevenir la VcM?.....	130

4. ¿CUÁNTO CUESTA PREVENIR LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES? **133**

4.1. ¿Cómo estimar el costo-beneficio de la prevención de la VcM?	134
4.2. ¿Cuánto cuesta prevenir la VcM en las empresas?	136
Costos de prevención	137
Costos de evaluación	139
Costos de fallos.....	139
Costo beneficio de la prevención empresarial de la VcM	139

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES **141**

Conclusiones	141
Recomendaciones.....	143

GLOSARIO DE TÉRMINOS TÉCNICOS..... **145**

REFERENCIAS..... **151**

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Índice de tablas

Tabla 1. Desencuentros y posibles encuentros entre los grupos activistas contra la VcM y las empresas	21
Tabla 2. Diferencias estructurales entre las empresas inequitativas y equitativas.....	30
Tabla 3. Los elementos del sistema inequitativo que afectan la función empresarial, utilizando como ejemplo el acoso sexual laboral (violencia tipo III)	52
Tabla 4. Razones por las cuales la VcM se mantiene invisible dentro de las empresas.....	64
Tabla 5. Comparación de costos mundiales de todo tipo de violencia y la VcM.....	64
Tabla 6. Situaciones en que la VcM origina costos de productividad a las empresas, según agente involucrado.....	66
Tabla 7. Ejemplo de la repercusión del coste de un accidente en los beneficios de una empresa.....	75
Tabla 8. Impacto de la diversidad gerencial de hombres y mujeres en los resultados organizacionales	85
Tabla 9. Niveles, núcleos de acción, población objetivo y actividades de prevención de VcM en las empresas	105
Tabla 10. Siete pasos del Modelo de Gestión para una empresa libre de VcM.....	106
Tabla 11. Limitaciones y barreras por nivel de actuación para prevenir la VcM en las empresas	107
Tabla 12. Acciones de prevención empresarial de VcM, reactivas y proactivas.....	109
Tabla 13. Estrategias, servicios y resultados esperados en la prevención de la VcM en las empresas	112
Tabla 14. Aspectos esenciales del diagnóstico de la VcM en las empresas	114
Tabla 15. Resistencias para identificar la VcM en las empresas y algunas estrategias para su medición	116

Tabla 16. Barreras para intervenir cuando se presencia la VcM en colegas de trabajo y posibles acciones de intervención efectiva.....	120
Tabla 17. Proveedoras/es requeridos/as según niveles de prevención de VcM.....	121
Tabla 18. Patrones de gestión inequitativa más frecuentes, indicadores e impacto organizacional	124
Tabla 19. Impactos de la implantación de los principios de género para garantizar la equidad en las empresas.....	125
Tabla 20. Principios esenciales de la Teoría de Género aplicables a la función empresarial.....	126
Tabla 21. Principios de la Teoría de Género, definiciones e indicadores.....	127
Tabla 22. Impactos esperados por la aplicación del modelo de gestión en un periodo de tres años.....	129
Tabla 23. Diferencias entre la Responsabilidad Social Empresarial de primera generación y Creación de Valor Compartido (Ganar-ganar).....	134
Tabla 24. Servicios del modelo de gestión, asumidos para una empresa grande entre 300 y 1,000 colaboradoras/es, aplicados en un periodo de 36 meses	138
Tabla 25. Simulación del retorno de inversión (ROI) en prevención de la VcM, según escenarios	140

Índice de figuras

Figura 1. Prevalencia de la violencia física y sexual en el Perú durante los años 2000-2013	19
Figura 2. Externalidades positivas de las actividades empresariales equitativas en sus dos momentos de gestión, como compradora y como vendedora.....	33
Figura 3. Tasa de empleo entre hombres y mujeres de 25 a 54 años, según número de hijas/os (2009), en Europa	43
Figura 4. Evolución de algunos derechos de las mujeres obtenidos en los últimos 200 años, que evidencia los cambios en la subordinación de las mujeres en la sociedad.....	47
Figura 5. Aplicación del principio de equidad a las formas generales de relaciones humanas	49
Figura 6. Diferencia de ingresos (%) entre hombres y mujeres en el Perú: 2001-2012	50
Figura 7. Los cuatro componentes estructurales del ADN de la inequidad.....	51
Figura 8. Relaciones entre los componentes del ADN de la inequidad	54
Figura 9. ¿Por qué las empresas deberían invertir en la prevención de la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja?	56
Figura 10. Ubicación de los argumentos de prevención en los pilares del modelo de gestión de las empresas.....	58

Figura 11. Tipos de violencia que las empresas equitativas enfrentan diariamente.....	62
Figura 12. Porcentaje de costos de la VcM asumidos por las empresas según tipo de incapacidad laboral.....	69
Figura 13. Efectos del compromiso laboral en indicadores de resultados empresariales	71
Figura 14. Estrategias de prevención empresarial de la VcM.....	76
Figura 15. ¿Cómo impacta la VcM en la cadena de valor empresarial?	77
Figura 16. Número de investigaciones sobre el acceso e impacto de las mujeres a cargos directivos en las empresas.....	86
Figura 17. Iniciativas preventivas de VcM, según fuente de información (%) 1995-Feb. 2015.....	102
Figura 18. Relación entre el coste total de calidad y el valor de la empresa en el mercado.....	137

PRESENTACIÓN

■  Cómo involucrar a las empresas en la prevención de la violencia contra las mujeres? es una pregunta motivadora y retadora que la Sra. Christine Brendel siempre nos ha planteado. Como directora del Programa Regional Combatir la Violencia contra las Mujeres en Latinoamérica, de la Cooperación Alemana, implementada por la GIZ, ella ha confiado en la Universidad de San Martín de Porres (USMP) para intentar responderla.

En el año 2012 la USMP desarrolló una investigación para determinar los costos empresariales de la violencia contra las mujeres en el Perú, que demostró el impacto negativo de la violencia contra la mujer (VcM) en la productividad laboral y rentabilidad de las empresas. La respuesta del sector empresarial fue inmediata. Así surgió un nuevo desafío: ¿qué deben hacer las empresas para prevenir y controlar la VcM? La presente investigación responde a esta pregunta proponiendo un modelo de gestión.

Un modelo de gestión es un conjunto de procesos dirigidos a un fin y organizados bajo principios teóricos sólidos y adaptados a la realidad en la que se pretende aplicar, para garantizar su viabilidad. El modelo de gestión que se propone para prevenir la VcM se basa en los principios empresariales de ganar-ganar y en la Teoría de Género, y está adaptado para su uso en las empresas grandes y medianas de los países de América Latina.

Uno de los aportes más significativos de la presente obra es la fundamentación de nuevos argumentos empresariales para la prevención de la violencia. Hasta antes de esta obra, el Corporate Alliance to End Personal Violence (CAEPV) de los Estados Unidos argumentaba tres razones para que las empresas inviertan en prevención de la violencia contra las mujeres: a) la obligación moral, b) el cumplimiento de las leyes de salud y seguridad ocupacional y c) el impacto económico negativo que tiene la VcM en las empresas (Morbeck & Lewry, 2014).

Aunque se ha mantenido el argumento de costos, por ser un argumento contundente, ahora se proponen argumentos adicionales igual de contundentes, que no apelan ni a la bondad ni a la obligatoriedad, sino que inciden en la estrategia de negocio. Se demuestra que prevenir la VcM no solo reducirá costos de productividad, también fortalecerá la función empresarial y puede ser una oport-

tunidad estratégica para optimizar la cadena de valor y prepararse para nuevos mercados sensibles a la equidad de género.

Otro aporte a las experiencias previas es que se presenta un modelo de gestión empresarial que articula y hace sostenibles las diversas acciones de prevención de la VcM que se han venido realizando. Además, se aporta evidencia inicial del costo-beneficio para las empresas.

En definitiva, este es un esfuerzo de todo un equipo de trabajo, y condensa las experiencias directas de investigación, consultoría y asistencia técnica que tanto desde la Universidad de San Martín de Porres como desde el Programa Regional ComVoMujer se han venido realizando durante los últimos cuatro años.

Esperamos que los aportes de esta obra abran un nuevo debate en la academia, el empresariado, la sociedad civil y el Estado. Y que además sirvan de marco conceptual y metodológico común para promover la acción sostenida de prevención dentro de las organizaciones, pues la violencia contra las mujeres es también un asunto empresarial que debe ser enfrentado y eliminado. ■

Dr. Daniel Hernán Valera Loza

Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos
Universidad de San Martín de Porres

PRÓLOGO

Desde los inicios de su labor, en el año 2010, uno de los principales objetivos de la Cooperación Alemana, implementada por la GIZ a través del Programa Regional ComVoMujer, fue involucrar al sector privado como un agente activo en la prevención de la violencia contra las mujeres, promoviendo una cultura empresarial de tolerancia cero frente a ella.

Con ese horizonte –en muchos casos en cooperación con la Universidad de San Martín de Porres (USMP)–, se desarrollaron una serie de instrumentos: marco conceptual, criterios de empresa segura y un programa modular de capacitación, así como diversos estudios. También se generó evidencia sólida sobre el impacto directo de este problema en los resultados económicos de las grandes y medianas empresas (Perú, Bolivia y Paraguay) y los micro-emprendimientos (Ecuador y Perú).

Todo ello permitió un acercamiento con el sector privado que a la fecha ya ha rendido sus frutos: más de cien empresas y al menos cuatro gremios empresariales de cuatro países han implementado numerosas medidas contra la violencia hacia las mujeres.

Sin embargo, hemos considerado necesario rescatar, con suficiente nitidez, los vínculos que pudieran existir, de un lado, entre la teoría de la equidad de género en general y el marco teórico de la violencia contra las mujeres en particular (enraizada en una estructura de poder hegemónica, de predominio masculino y subordinación femenina) y, del otro, las teorías empresariales modernas.

Una primera virtud de esta publicación, es que explicita esos vínculos y señala cómo la violencia contra las mujeres es contraria a la función empresarial. Para ello analiza cuatro tipos de argumentos: de identidad, de costos, de bienestar y de estrategia, tanto hacia el interior de la empresa –es decir, optimizando la cadena de valor– como hacia su ámbito externo, aprovechando los nuevos mercados sensibles al género.

En segundo lugar queremos destacar que aunque su punto de partida es eminentemente teórico, pues plantea un marco referencial sólido que vincula la teoría de género a las ciencias empresariales, lo que se busca es construir un modelo de gestión muy pragmático que señale, en siete pasos, medidas concretas y

puntuales. Estas medidas son la base para que cualquier empresa interesada pueda construir su propio modelo.

Por último, aunque de modo general y desde hace un buen tiempo diversos sectores vienen insistiendo en la importancia y necesidad de concentrar esfuerzos en la prevención, la mayor parte de medidas vinculadas a la disminución de la violencia contra las mujeres, incluso las de prevención, parten de un enfoque reactivo y responde a la prevención de riesgos. En tanto que este modelo propone trabajar desde un enfoque de prevención proactiva.

No queremos dejar de expresar el agradecimiento del Programa, y el mío personal, a la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres, aliada estratégica que nos acompañó por este camino desde un inicio, cuando muy pocas instituciones y personas consideraban posible una alianza con el sector privado. La visión y liderazgo de su Decano, Dr. Daniel Valera Loza, ha permitido que esta alianza haya logrado ser tan exitosa y además en tan corto tiempo. Por supuesto, quiero hacer una mención especial al Dr. Arístides Alfredo Vara Horna y a su equipo técnico y de asesoría, sin quienes no podríamos presentar este innovador producto que además abre nuevos desafíos para la propia universidad y las empresas en los próximos años.

Esperamos que este modelo de gestión constituya un hito que permita un giro sin retorno hacia una realidad sin violencia contra las mujeres. La validación y puesta en práctica de este modelo de gestión, en los próximos años, tiene el enorme potencial no solo de disminuir la prevalencia de la violencia contra las mujeres, sino también de aportar sustantivamente hacia un tratamiento más horizontal y paritario entre colegas dentro de las propias empresas, coadyuvando al establecimiento de roles más equitativos entre mujeres y hombres desde una filosofía ganar-ganar. ■

Christine Brendel

Directora del Programa Regional –Combatir la Violencia contra la Mujer en Latinoamérica– ComVoMujer Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

RESUMEN

Se identifican los argumentos para involucrar a las empresas en la prevención de la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja (VcM), y se diseña un modelo de gestión para prevenir la VcM en las empresas, estimando su costo-beneficio y retorno de inversión.

Existen cuatro argumentos, compatibles con la Teoría de Género (TdG) y la Teoría Empresarial (TE), para prevenir la VcM en las empresas: 1. La prevención de la VcM es compatible con la función empresarial equitativa (identidad); 2. La prevención de la VcM no genera costos sin retorno. Al contrario, es una inversión que disminuye costos invisibles en la productividad (costos); 3. La prevención de la VcM no es ajena a la función estratégica empresarial. Al contrario, su aplicación hace más eficiente y eficaz la cadena de valor, preparando a la empresa para un mercado altamente sensible a la equidad de género (estrategia); 4. La prevención de la VcM no es una intromisión en la vida privada del personal ni una distracción de sus funciones diarias. En cambio, es una forma de aumentar su bienestar personal y facilitar su concentración para un mejor desempeño, con el consecuente compromiso con la institución y el establecimiento de una cultura de equidad altamente productiva (bienestar).

Se propone un modelo de gestión de siete pasos y once acciones, considerando los tres niveles de actuación organizacional, los tres niveles de prevención, un enfoque proactivo y una aplicación idiosincrática.

Se demuestra que la inversión en prevención representa apenas entre el 2.4% y 7.3% de todos los gastos indirectos ocasionados por la VcM; y que invertir es altamente rentable pues a partir del cuarto año el retorno promedio es de 24.5 dólares por cada dólar invertido. ■

Palabras claves: violencia contra las mujeres, prevención, modelo de gestión, equidad, filosofía ganar-ganar, empresas, inequidad, género.

ABREVIATURAS Y SIGLAS

CAADV	Corporate Alliance Against Domestic Violence
CAEPV	Corporate Alliance to End Personal Violence
CDC	Costos de Calidad
ComVoMujer	Programa Regional Combatir la Violencia contra las Mujeres en Latinoamérica
ENDES	Encuesta Demográfica y de Salud Familiar
GIZ	Agencia de Cooperación Alemana
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MdG	Modelo de Gestión
MGPVcM	Modelo de gestión para prevenir la violencia contra las mujeres
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMS	Organización Mundial de la Salud
OPS	Organización Panamericana de la Salud
PBI	Producto Bruto Interno
PEA	Población Economicamente Activa
PGI	Patrones de Gestión Inequitativa
TdG	Teoría de Género
TDR	Términos de Referencia
TE	Teoría Empresarial
USMP	Universidad de San Martín de Porres
VcM	Violencia contra las mujeres

INTRODUCCIÓN

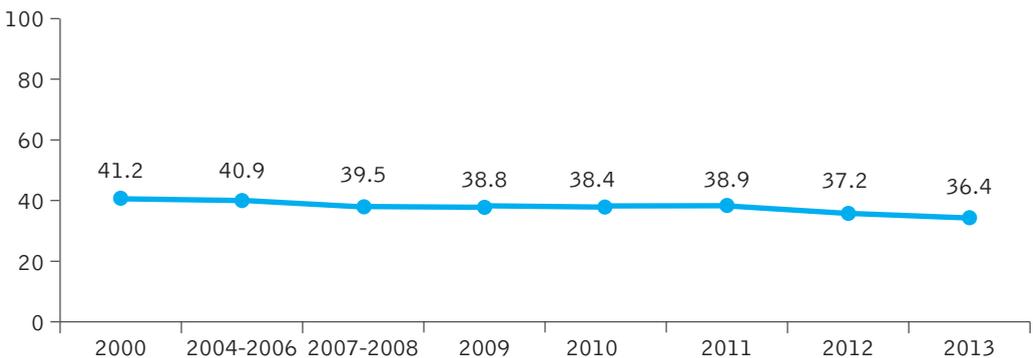
Problema

La violencia contra las mujeres en relaciones de pareja (VcM) es un problema mundial que no conoce fronteras geográficas ni temporales, pues está presente a lo largo de la historia y distribuida en todo territorio nacional. En todo el mundo, por lo menos tres de cada diez mujeres sufren violencia física y sexual por parte de sus parejas, y en los países andinos –Ecuador, Perú y Bolivia– la proporción es mucho mayor (OMS, 2013; OPS & CDC, 2013).

Desde hace cinco décadas se ha venido concientizando fuertemente sobre la atención y prevención de la VcM. Pese a los importantes avances legales y de sensibilización, las estadísticas de prevalencia de VcM se mantienen casi sin variaciones. En el Perú, por ejemplo, las tasas de violencia física y sexual contra las mujeres en relaciones de pareja se han mantenido casi invariables por más de una década. En catorce años las variaciones no han sido significativas (Vara, 2014).

Figura 1

Prevalencia de la violencia física y sexual en el Perú durante los años 2000-2013



Fuente: ENDES-INEI (tomado de Vara, 2014). Elaboración propia.

Estos resultados muestran que los esfuerzos de erradicación aún son insuficientes y que se requiere la participación de todas las instituciones de la socie-

dad. Muchas agencias han movilizado recursos para combatir la VcM o prevenirla, aunque algunas se han mantenido al margen. Las ciencias sociales, jurídicas y las de la salud han avanzado mucho en un trabajo conjunto. Pero las ciencias empresariales, salvo algunas excepciones, se mantienen ajenas (Vara, 2014).

Las empresas son organizaciones que tienen influencia directa en la conducta de su personal, pues crean un contexto y una estructura que orienta el comportamiento de sus colaboradoras/es a una misión planificada. Por lo tanto, el alto potencial que tienen estas organizaciones en la prevención de la VcM, debería ser objeto de interés social.

Pero ¿por qué las empresas no han participado activamente en la prevención y erradicación de la violencia contra las mujeres? ¿Acaso son insensibles, desinteresadas o negligentes ante los males sociales? Un grupo importante de la opinión pública las considera así, percibiéndolas como organizaciones explotadoras y además reacias para involucrarse en iniciativas prosociales (Latinobarómetro, 2013; Chilesopio, 2012). Pero no es solo la opinión pública, también algunas organizaciones activistas de la prevención de la VcM comparten esta percepción. Lo cierto es que si existe una opinión peyorativa hacia ellas y se las ve como parte del problema que se pretende erradicar, difícilmente se podrá conciliar intereses e involucrar al empresariado, salvo más allá de iniciativas filantrópicas, no sostenibles en el tiempo.

Aunque muchas instituciones asumen ahora protagonismo en la lucha para erradicar la VcM, esta iniciativa nació con los movimientos feministas. En todo el mundo, el feminismo y sus diversas variantes han movilizado recursos conceptuales y de activismo para involucrar a más personas e instituciones en la lucha contra la violencia hacia las mujeres (Arisó & Mérida, 2010). Uno de los recursos más poderosos ha sido la Teoría de Género (TdG), modelo conceptual que explica el origen y la dinámica de la violencia contra las mujeres bajo un sistema de relaciones inequitativas de poder. Aunque este marco ha logrado unificar criterios dentro del activismo contra la VcM, lo cierto es que no ha sido sencillo convocar a las empresas, pues surgen desconfianzas entre ambos sectores.

El lenguaje empresarial y el lenguaje de género –a primera vista– no parecen ser compatibles, pues hay grandes diferencias y brechas entre ellos. En primer lugar, las iniciativas de prevención de VcM no son de mucho interés para el sector empresarial, ya que existen prejuicios y actitudes que justifican mantenerse al margen (brecha de compromiso). Por otro lado, muchas agencias activistas de la prevención de la VcM ven a las empresas como agentes de una estructura inequitativa en la que la subordinación y la opresión hacia las mujeres son la marca distintiva y, por lo tanto, no resulta viable trabajar con ellas (brecha de compatibilidad). Además de la imposibilidad de comunicarse, existen también limitaciones materiales, pues muy pocas son las iniciativas exitosas en las que se conjugan ambos bandos (brecha de actuación). En efecto, pocas veces se han operativizado planes de acción concretos de prevención de la VcM para ser ejecutados en las empresas; por eso la oferta aún es embrionaria (ver Tabla 1).

Tabla 1**Desencuentros y posibles encuentros entre los grupos activistas contra la VcM y las empresas**

	Activistas	Empresas	Puntos de encuentro
Teoría base	<ul style="list-style-type: none"> •Teoría de género. 	<ul style="list-style-type: none"> •Teoría empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> •Teoría empresarial con enfoque de género basado en la equidad.
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> •Centrado en derechos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Centrado en la rentabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> •Filosofía ganar-ganar (equidad).
Oferta y demanda	<ul style="list-style-type: none"> •Oferta no desarrollada, básicamente informativa, capacitación para personal. 	<ul style="list-style-type: none"> •Demanda inexistente. 	<ul style="list-style-type: none"> •Bienes y servicios de prevención de VcM. •¿Cómo debería prevenirse la VcM en la empresa?
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> •Cooperación internacional, donaciones, no sostenibles. 	<ul style="list-style-type: none"> •Filantropía, esporádicas, no sostenibles. 	<ul style="list-style-type: none"> •Impacto de la VcM en la productividad. •Inversión.
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> •Especialistas de género sin formación empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> •Especialistas de empresa sin formación en género ni en prevención de VcM. 	<ul style="list-style-type: none"> Formación interdisciplinaria.
Prejuicios y brechas	<ul style="list-style-type: none"> •Las empresas son abusivas y patriarcales, y permiten la VcM dentro de sus organizaciones. •A las empresas solo les interesa lucrar. •El modelo capitalista es incompatible con un enfoque de derechos y prevención de la VcM. 	<ul style="list-style-type: none"> •Los grupos activistas son partidarios, defienden solo a las mujeres. •Sus acciones distraen o son ajenas al core del negocio. •No es responsabilidad de la empresa atender la VcM, es del Estado. •No es incumbencia de la empresa meterse en la vida privada del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> •¿En qué afecta la VcM a las empresas y por qué deberían intervenir? •¿Cuánto va a costar la prevención de la VcM, y cuánto será el retorno? •¿Se puede mejorar la gestión si se previene la VcM? •¿Existe un mercado emergente sensible al género?

Fuente: Elaboración propia.

Es frustrante saber que, a pesar de la existencia de un marco conceptual sólido como la Teoría de Género, la prevención de la VcM en el sector empresarial es casi inexistente. Sin una oferta desarrollada, la demanda no existirá, pues no habrá ni presupuesto ni gestión para sostener las acciones de prevención de la

VcM y, en consecuencia, se carecerá también de especialistas que integren ambos enfoques.

Existen, definitivamente, fuertes barreras para sensibilizar a las empresas e involucrarlas en la prevención de la VcM. Pero, en particular, consideramos que esas barreras son más de forma que de fondo. Es decir, que existan intereses diferentes no significa que sean opuestos, pues promover derechos humanos y aumentar la rentabilidad no son propósitos antagónicos; al contrario, es posible que ambos se retroalimenten positivamente (Porter & Kramer, 2011).

Resulta necesario, entonces, conciliar ambos enfoques, pues si se quiere involucrar a las empresas en la prevención de la VcM se debe hablar un mismo idioma y resguardar los intereses de ambas partes. Tender puentes conceptuales entre la Teoría de Género y la Teoría Empresarial facilitará una comunicación fluida entre ambos mundos y hará posible una prevención efectiva de la VcM en el contexto organizacional.

A lo largo de estos últimos cuatro años el Programa Regional Combatir la Violencia contra las Mujeres en Latinoamérica (ComVoMujer) ha realizado investigaciones que aportan al desarrollo de un marco conceptual común. Producto de esta experiencia, se sabe que son tres las preguntas que motivan al empresariado para asumir un compromiso en la prevención y erradicación de la VcM: 1) ¿En qué afecta a la empresa la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja, por qué debería intervenir? 2) ¿Cuánto va a costar la prevención de la VcM y si se puede obtener algún beneficio o retorno de ella? y 3) ¿Cómo debería prevenirse la VcM en las empresas?

Hipótesis

Se considera que la forma más conveniente de conseguir el involucramiento de las empresas en la agenda de la prevención de la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja (VcM) es apelar a su propia filosofía y lenguaje empresarial, y no mediante un lenguaje y filosofía ajenos a su quehacer cotidiano. De lo dicho, se demostrará que:

- La Teoría de Género y la Teoría Empresarial son altamente compatibles, y tienen principios y contenidos en común; por tanto, pueden compartir un marco de referencia basado en la equidad.

- Prevenir la VcM es una función coherente con el accionar de la empresa y no contradice su identidad comercial ni su misión. Así que la incorporación de esta práctica impacta en la rentabilidad económica (disminuye costos de productividad y aumenta la eficiencia de la cadena de valor), pero también en la rentabilidad social (disminuye los niveles de violencia contra las mujeres y aumenta la calidad de vida de sus colaboradoras/es).

- Para que las acciones de prevención de la VcM de la sociedad civil sean aplicables en el contexto empresarial y resulten sostenibles en el tiempo, necesitan adaptarse al modelo de gestión de cada empresa.

Objetivos

Diseñar un modelo de gestión para prevenir la VcM en las empresas no es sencillo. En primer lugar porque nunca antes se ha hecho; en segundo lugar, porque aún no existe un marco conceptual sobre por qué y cómo prevenir la VcM en estas organizaciones. Aunque hay muchas iniciativas y buenas prácticas para el sector empresarial, sobre todo las que provienen de asociaciones e instituciones ubicadas en países anglosajones –como las del Corporate Alliance to End Partner Violence (CAEPV) en Estados Unidos, Corporate Alliance Against Domestic Violence (CAADV) del Reino Unido y VicHealth en Australia– y de Sudamérica –las promovidas por el Programa Regional Combatir la Violencia Contra las Mujeres en Latinoamérica (ComVoMujer) de la Cooperación Alemana–, lo cierto es que estas acciones aún no son una oferta unificada y del todo atractiva para el empresariado.

Tal como se mencionó líneas arriba, el empresariado necesita respuestas a tres preguntas claves para decidir involucrarse o no en la prevención de la VcM. Por tanto, en el presente documento se propone un marco conceptual y metodológico para la prevención de la VcM en las empresas. Este marco está basado en cuatro objetivos estratégicos:

1. Identificar los principios de la Teoría de Género que sean compatibles con la Teoría Empresarial. Existe una brecha de comunicación entre las agencias de prevención de la VcM y las empresas. Para facilitar el diálogo, es necesario demostrar que hay una compatibilidad conceptual entre ambas y, también, demostrar cómo los principios de la Teoría de Género pueden ser útiles para optimizar la función empresarial.

2. Identificar las razones por las cuales las empresas deberían involucrarse en la prevención de la VcM. Poco serviría construir un modelo de prevención en las empresas si es que sus directivos/as no permiten su aplicación o no invierten en ella. Es necesario elaborar argumentos convincentes para vencer, primero, las barreras de compromiso. Son cuatro las barreras a superar: 1. ¿Distrae la prevención de la VcM la razón de ser de la empresa, consistente en producir bienes y servicios rentables? 2. ¿Por qué debería involucrarse la empresa en asuntos privados de sus colaboradoras, en qué afecta la VcM a la empresa? 3. ¿Por qué solo violencia contra las mujeres, por qué no también violencia contra los hombres? 4. ¿Qué beneficios organizacionales se pueden obtener de la prevención de la VcM?

3. Diseñar el modelo general de actuación para prevenir la VcM en las empresas. Es necesario construir una guía general para prevenir la VcM en las empresas, bajo la filosofía de ganar-ganar y en función del giro del negocio. Toda empresa tiene un modelo de gestión único; por ende, la propuesta de prevención de VcM debe articular y ser compatible con ese modelo de gestión, funcionando como marco genérico y modular para acoplarse a la forma cotidiana de operaciones de la empresa y para que resulte sostenible en el tiempo.

4. Estimar el costo-beneficio y retorno de inversión de la prevención de la VcM en las empresas. Es necesario demostrar que invertir en prevenir la VcM tiene un costo directo muy reducido, en comparación con los costos indirectos de la inacción. Se requiere demostrar también que existe un alto retorno de inversión cuando se previene la VcM.

Limitaciones

Solo la VcM en relaciones de pareja: El modelo de gestión empresarial para prevenir VcM ha sido construido sobre la base de un tipo especial de violencia contra las mujeres: la que ocurre en las relaciones de pareja. Otras formas de VcM no han sido contempladas, por lo que la aplicación para otros tipos de violencia requiere de una adaptación conceptual y metodológica previa.

Solo la VcM en empresas pequeñas, medianas y grandes; no incluye microempresas: El modelo de gestión empresarial para prevenir la VcM ha sido diseñado para empresas que tienen una estructura organizacional de pequeña, mediana o gran empresa; no para empresas unipersonales o microempresas poco jerarquizadas. La VcM tiene dinámicas distintas en función del tipo organizacional, y las condiciones de las microempresas y microemprendimientos tienden a generar más situaciones de vulnerabilidad. Por esta razón se requiere un tratamiento distinto (Vara, 2012).

Diseño y evaluación ex ante: En esta primera etapa solo se presenta el marco filosófico, conceptual y metodológico del modelo de gestión y su evaluación ex ante. No contempla aún la implementación o evaluación de impacto, por cuanto se requieren algunos años de aplicación para obtener tales resultados. En la academia abundan las experiencias de evaluación de impacto de programas de prevención, pero son casi inexistentes las experiencias de diseño. En general, ocho de cada diez programas de prevención de violencia contra las mujeres en relaciones de pareja fracasan y, de los dos exitosos, el impacto es muy limitado (Arango et al, 2013). Al respecto, no es conveniente apresurarse a evaluar la aplicación de un programa si no se sabe siquiera si puede funcionar. No es ético porque no se puede invertir el dinero de las empresas en programas sin garantías previas y, también, porque los destinatarios finales –el personal– merecen una actuación con altas probabilidades de éxito. Además, la evaluación de impacto es el último tipo de evaluación que se realiza; pero antes debería aplicarse la evaluación ex ante, para determinar si el diseño del programa es el mejor posible en función de los recursos y condiciones disponibles.

Estructura

El presente documento, de acuerdo a las preguntas de investigación, se estructura en cuatro partes.

En la primera parte se responde a la pregunta **¿Por qué trabajar en conjunto con las empresas para prevenir la VcM?** Se diseña un marco conceptual para superar la brecha de compatibilidad entre los intereses de las agencias de prevención de la VcM y las empresas. Se demuestra que no todas las empresas son iguales; muchas recientes son empresas equitativas que contribuyen al desarrollo y actúan éticamente con todos sus *stakeholders*. Se identifica a la equidad como principio compatible entre la Teoría de Género y la Teoría Empresarial, además de operativizar su concepto en cuatro elementos que facilita su aplicación en las empresas.

En la segunda parte se responde la pregunta **¿Cómo involucrar a las empresas en la prevención de la VcM?** Usando los postulados derivados del ADN de la inequidad se ha encontrado cuatro respuestas a esta pregunta: 1) La prevención de la VcM y la identidad empresarial no son incompatibles, pues la violencia es contraria a la función empresarial y el principio de equidad suma al éxito organizacional. 2) La VcM produce un impacto negativo en la productividad laboral, por tanto su prevención disminuye costos laborales ocultos. 3) La prevención de la VcM aumenta el compromiso del personal, disminuye el conflicto entre la vida personal y la laboral, y reduce gastos de salud ocupacional, redundando en un mayor bienestar y desempeño laboral. 4) La prevención de la VcM puede optimizar la cadena de valor y prepara a las empresas para el advenimiento de mercados sensibles a la equidad de género.

En la tercera parte se responde a la pregunta **¿Cómo las empresas pueden prevenir la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja?** En esta sección, se revisan todas las experiencias previas de prevención y atención de la VcM en las empresas que se han realizado a nivel mundial. Se demostrará que la prevención efectiva de la VcM en las empresas requiere acciones coordinadas en todos los niveles de prevención (primaria, secundaria y terciaria), así como el involucramiento de los tres niveles de actuación empresarial (político, estratégico y operativo). Además, se advierte que una prevención proactiva tendrá más retorno a mediano y largo plazo que una prevención reactiva pues, según el modelo de gestión de cada empresa, podrán ser implantados diversos servicios de prevención de la VcM. Se proponen siete pasos generales de prevención, tres reactivos y cuatro proactivos. Estos pasos se traducen en once servicios de prevención.

En la cuarta parte se responde la pregunta **¿Cuánto cuesta la prevención de la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja?** En este capítulo se demuestra, mediante simulaciones costo-beneficio y utilizando la metodología de control de costos de calidad, que la prevención de la VcM es rentable a mediano plazo, pues su inversión no supera el 7.3% promedio de las pérdidas en valor agregado que ocasiona la VcM. ■

1 ¿POR QUÉ TRABAJAR CON LAS EMPRESAS PARA PREVENIR LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES?

Un marco conceptual para superar la brecha de compatibilidad

Las empresas de hoy son organizaciones con muchos recursos económicos y fuerte influencia social; además deben ser sostenibles en el tiempo y mucho más ágiles para tomar decisiones. Conseguir que resulten aliadas estratégicas y que inviertan en la prevención de la VcM, puede marcar la diferencia. Sin embargo, hay una brecha de compatibilidad. En efecto, la primera resistencia para conciliar los intereses de las agencias que previenen la VcM y los intereses de las empresas, es que estas últimas son percibidas como preocupadas solamente por el lucro y que no tienen mayor interés en la prevención de la VcM porque no la consideran su obligación, sino de las propias personas o del Estado. La imagen del empresariado como agentes voraces, explotadores, oportunistas y abusivos, y solo interesados en el bien propio es muy popular y extendida entre la población. Las encuestas ciudadanas encuentran que menos del 11.5% de la población en América Latina confía en las grandes empresas (Latinobarómetro, 2013, sobre cálculos de Acción RSE, 2013). Las empresas están en una posición de sospecha cultural y con bajos niveles de confianza social. Por ejemplo, el Chilescopeo (2012) encuentra que el 73% de la población cree que las empresas son abusivas con sus empleadas/os, el 71% cree que son abusivas con las/os consumidoras/es y el 81% cree que solo les interesa ganar dinero.

Para superar esta brecha hay que advertir que no todas las empresas son iguales. Una de las razones por las cuales los grupos activistas contra la VcM desconfían de las empresas es porque muchas/os asumen que el capitalismo es

un sistema económico explotador e injusto. Creen que el contexto de desarrollo empresarial capitalista es la inequidad en acción y, por tanto, es el enemigo (por ejemplo Eisenstein, 1979; Hartmann, 1981; Comanne, 2010). Al respecto, debe advertirse que el modelo capitalista de producción no es unánime, no es un sistema único, sino que tiene muchas variantes, y algunas de ellas son compatibles con la filosofía de derechos que está detrás de la prevención de la VcM.

En el *Manual de Oxford del capitalismo*, Baumol et al (2012) distinguen cuatro tipos de capitalismo: a) el capitalismo oligárquico, en el que la riqueza y el poder le pertenecen a unos pocos favorecidos; b) el capitalismo guiado por el gobierno; c) el capitalismo de las grandes empresas; y d) el capitalismo emprendedor de las pequeñas y microempresas innovadoras. Según los estudios de Baumol et al (2012), solo los tres últimos capitalismos contribuyen significativamente en el proceso de crecimiento. El capitalismo guiado por el gobierno ha tenido un éxito limitado en la liberación de economías estancadas o para iniciar un proceso de desarrollo. Sin embargo, son el capitalismo de las grandes empresas y el capitalismo emprendedor los que han logrado notables resultados económicos en los países donde se han desarrollado, trayendo bienestar y progreso. El capitalismo oligárquico se suele comportar como las antiguas empresas mercantilistas inequitativas, tratando de obtener beneficios gubernamentales monopólicos, imponiendo fuertes barreras de entrada para la libre competencia y con externalidades negativas para los *stakeholders* o el medio ambiente. Ese último tipo de capitalismo es reflejo de instituciones inequitativas que sí se ajustan a la percepción del público.

De lo dicho, entonces, no se puede juzgar a las empresas por igual. Existen empresas que tratan a todas luces de obtener ventajas por medios abusivos y no éticos; pero también existen empresas que se comportan éticamente con todos sus *stakeholders* y que traen externalidades positivas para la sociedad. Son justamente este tipo de empresas las más receptivas para prevenir la VcM, pues han aprendido que cualquier mejora en la calidad de vida de sus colaboradoras/es repercute en el éxito organizacional.

1.1. No todas las empresas son iguales: empresas equitativas vs empresas inequitativas

En función del principio de equidad, se puede clasificar a las empresas en equitativas o inequitativas. Las empresas equitativas serían aquellas que crean valor en cada una de sus etapas o eslabones de producción de bienes y servicios, comportándose éticamente con todos sus *stakeholders* y colaboradoras/es; mientras que las empresas inequitativas pueden crear valor final, pero a costa de externalidades e impactos negativos para la sociedad y perjuicios para algunos de sus *stakeholders* o colaboradoras/es¹. Justamente el concepto de responsabilidad

¹Clasificación elaborada con base en los criterios de Acemoglu & Robinson (2012) sobre instituciones inclusivas y extractivas.

social empresarial nació pensando en las empresas inequitativas, como una forma de buscar mitigar los efectos perniciosos de su producción o de compensar a las personas perjudicadas.

Existen diferencias significativas entre las empresas equitativas e inequitativas. En la Tabla 2 se resumen las principales.

Origen de la riqueza. Las empresas equitativas son productoras de riqueza, mientras que las empresas inequitativas son extractoras de riqueza. Mientras que las empresas equitativas producen bienes y servicios con valor agregado, mediante la articulación de factores de producción, las empresas inequitativas tratan de apoderarse de bienes y servicios mediante la explotación y el abuso.

Origen del poder. Las instituciones inequitativas concentran el poder en una élite reducida y fijan pocos límites al ejercicio de su poder, extrayendo recursos del resto de la sociedad. Actúan como grandes monopolios que utilizan la ley y la fuerza a su favor, y en detrimento de la mayoría, para aprovecharse de los recursos existentes, generando riqueza a costa de la pobreza de la sociedad. Por el contrario, las instituciones equitativas son organizaciones inclusivas y creadoras de riqueza, que utilizan un poder centralizado pero que coordinan pluralmente la producción (Acemoglu & Robinson, 2012). A diferencia de las organizaciones inequitativas, las organizaciones equitativas inclusivas ofrecen, indistintamente, seguridad de la propiedad privada, libre intercambio de recursos, imparcialidad jurídica, igualdad de oportunidades y libertad de elección.

Las empresas equitativas son productivas. Una empresa equitativa no tiene sentido ni porvenir si no realiza al menos una de dos actividades esenciales: crear bienes o servicios para satisfacer necesidades o resolver problemas (Skousen, 2009; Mises, 2005). Las empresas equitativas satisfacen necesidades y resuelven problemas, para eso existen; y mientras mejor lo hagan más exitosas serán, pues el mercado recompensa a las empresas que más satisfacciones brindan a las/os consumidoras/es (Tracy, 2005; Mendonca & Ortega, 2000; Kirzner, 1998). En teoría, el empresariado sabe que su esfuerzo será recompensado, asumirá riesgos con capital financiero propio o ajeno, y se entregará a lo desconocido, contratando diversos factores de producción; pero sin tener certidumbre de que obtendrá ganancias (Huerta de Soto, 2010; Skousen, 2009; Sirico, 2001; Kirzner, 1995; 1998; Termes, 1986).

En las empresas equitativas, las/os consumidoras/es gobiernan el mercado. Aunque pareciera que las empresas dominan el mercado, lo cierto es que las/los consumidoras/es son quienes gobiernan el mercado, no el empresariado (Mises, 2002) y solo perduran las empresas innovadoras que mejor satisfacen las distintas necesidades de las/los consumidoras/es (Sirico, 2001; DiLorenzo, 1996). En otras palabras, solo las empresas equitativas y que más beneficios produzcan a la clientela, las que ofrezcan mejoras continuas, serán las más rentables. Así, no es suficiente crear bienes o servicios, hay que mejorarlos constantemente, creando más valor para asegurar la supervivencia y el éxito empresarial. En cambio, las empresas inequitativas tratan de dominar el mercado evi-

Tabla 2**Diferencias estructurales entre las empresas inequitativas y equitativas**

Origen	Empresas inequitativas	Empresas equitativas
Relación con el capitalismo actual	<ul style="list-style-type: none"> • Hace más de 6,500 años. • Se camufla como capitalismo oligárquico, tratando de dominar por la fuerza de la ley y no por la libre competencia. • Desestabiliza a las empresas equitativas al establecer fuertes barreras de entrada para la libre competencia. • Tiene fuertes Patrones de Gestión Inequitativa (PCI) en su seno y cultura empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revolución Industrial. • Se presenta como capitalismo de las grandes empresas y capitalismo emprendedor. • Desestabiliza a las empresas inequitativas al empoderar a sus colaboradoras/es (con trabajo, ingresos, bienes y servicios), fortalecer a sus <i>stakeholders</i> y al innovar constantemente, creando productos con mejor calidad a precios más bajos. • Fortalece el derecho a la propiedad privada, acceso a la riqueza, movilidad social y libre determinación personal.
Modo de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Se enriquece a costa del perjuicio de algunos de sus <i>stakeholders</i> o produciendo algún daño social o ambiental (externalidades negativas). • Usa medios extractivos, mediante la apropiación, imposición y trabajo mal remunerado o no reconocido. Se aprovecha de grupos oprimidos o usa ventajas legales para obtener privilegios ajenos a la competitividad de mercado. • Modelo: explotación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Invierte capital de riesgo (ahorro). Crea valor en cada eslabón del negocio y trae externalidades positivas para la sociedad y sus <i>stakeholders</i>. • Conjuga diversos factores de producción (capital, personas, talento, tecnología, etc.), mediante cooperación y contratos equitativos, donde todos ganan. • Modelo: factorial colaborativo.
Fuente de poder	<ul style="list-style-type: none"> • Poder político de élite, uso de la fuerza de la ley. Fuerte tendencia a la corrupción para obtener favores políticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder de la demanda, uso de la fuerza del mercado y de la innovación.
Relación con la violencia	<ul style="list-style-type: none"> • Medio legítimo para mantener el control. Se ve al poder y la fuerza como ventaja competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • La violencia es contraria a toda función empresarial. Prima el intercambio concertado y la convivencia pacífica.
Relación con la equidad	<ul style="list-style-type: none"> • Privilegios de pocas/os y perjuicio de muchas/os (ganar-perder). 	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las partes intercambian recursos y valores para satisfacción

▼	Empresas inequitativas	Empresas equitativas
	<ul style="list-style-type: none"> • No se reconoce derechos a nivel individual. Se aprovecha de las situaciones de desventaja de los stakeholders para maximizar sus ganancias. • Mantiene relaciones inequitativas. 	<ul style="list-style-type: none"> mutua (ganar-ganar). • Se reconoce el derecho de propiedad individual de sí mismo y de todos sus productos de trabajo. Mantiene relaciones equitativas.

Fuente: Elaboración propia.

tando la libre competencia, usando a los gobiernos para imponer fuertes barreras de entrada y, así, entregar productos y servicios de baja calidad a alto precio.

Las empresas equitativas son innovadoras. Las empresas equitativas son innovadoras por naturaleza: arriesgan y crean bienes y servicios en alta incertidumbre. Desde el punto de vista de la ética económica, innovar consiste en producir para hacer el bien a quien lo necesita, recibiendo una retribución a cambio (North, 1987). Así, en toda transacción de mercado hay un intercambio de valores que finalmente benefician al empresariado y a la clientela (Rand, 2006). La rentabilidad es la retribución de la inversión realizada, y viene como resultado del valor agregado creado para mucha gente. Las/os consumidoras/es pagan por algo que es valioso para ellas/os, y el empresariado realiza ese esfuerzo para crearlo (Skousen, 2009). Las empresas inequitativas, en cambio, ven a la innovación como una amenaza.

Dos roles complementarios. Las empresas equitativas cumplen dos roles: uno como compradoras de factores de la producción, y el otro como vendedoras de bienes y servicios. No pueden producir o vender si antes no han comprado lo necesario (Parkin, 2009). De manera que las empresas, como consumidoras, son también sujetos de derechos y no existen razones éticas para reprochar su comportamiento de intentar pagar lo menos posible por la mejor calidad de lo que compran; así se trate de materia prima, mano de obra, capital o talento gerencial (Parkin, 2009; Skousen, 2009). Debido a que los recursos son limitados, el empresariado intenta maximizar la adquisición de los mejores factores de producción al menor costo. Es la misma lógica que siguen las personas que consumen, y no debería existir condena por actuar así. Ya cuando el empresariado ha finalizado su producción, necesita distribuir y vender. Entonces su rol cambia, pues intentará vender al mayor precio posible; pero siempre comportándose racionalmente, pues si se hace lo que el empresariado quiere y no lo que la clientela desea, simplemente no podrá vender y el negocio fracasará (Kaufman, 2013; Mackey & Sisodia, 2013; Skousen, 2009). El mercado enseña al empresariado a tratar con seres racionales y en circunstancias en las que los intereses de ambos se ponen en negociación. No hay espacio para la intransigencia ni para la imposición (Rand, 2006; Mises, 2007; Santos, 1997). No hay de por medio imposición, coacción, coerción, ni nada parecido a la violencia; solo

hay intercambio libre y voluntario de valores, pareceres, información y dinero por bienes y servicios, en un contexto de armonía y libertad (Rothbard, 2013; Mises, 2007). En cambio, las empresas inequitativas tratan de aprovecharse del mercado abusando de su poder y tamaño para explotar factores de producción (por ejemplo, trabajo infantil o condiciones laborales inhumanas) y, cuando son vendedoras, ocultando información y utilizando publicidad engañosa para la clientela; o productos nocivos que aparentan ser inocuos.

Las empresas equitativas generan externalidades positivas. La empresa equitativa es un factor fundamental de desarrollo que mejora su propio contexto con productos, servicios, empleo e ingresos (Hamel, 2013; Glăvan, 2007). En consecuencia, las empresas equitativas producen externalidades positivas, tanto microeconómicas como macroeconómicas (ver Figura 3). El primer aspecto involucra todos los gastos de inversión y sus respectivos impactos en cada uno de los mercados factoriales de producción (empleo, proveedores, etc.). El segundo, el impacto en las variables del desarrollo económico: Producto Bruto Interno, consumo, inversión, gasto de gobierno, exportaciones e importaciones².

Las empresas equitativas, entonces, tienden a producir externalidades positivas en toda su cadena de valor. Persiguen el lucro, pero antes deben crear riqueza y desarrollo para conseguirlo. No tiene sentido, entonces, mantener una imagen negativa de las empresas equitativas, pues estas producen muchos beneficios y externalidades positivas. En efecto, si se revisa la historia de las empresas equitativas, se encontrará que estas han sido fuente de bienestar social. Estas empresas han contribuido al avance de la civilización y el progreso de las sociedades, mejorando las condiciones de vida con sus múltiples invenciones e innovaciones en la cultura, las ciencias y la tecnología, y contribuyendo a la existencia de instituciones políticas, sociales y económicas (Norberg, 2005; Ashton, 1974). Así, en los países donde hay más empresas equitativas, las condiciones de vida de la población son mejores, con mayores ingresos, mejores niveles educativos, mejores condiciones de salud y menos discriminación (Norberg, 2005; Gomez, 2007; Sirico, 2001; Cameron, 2001).

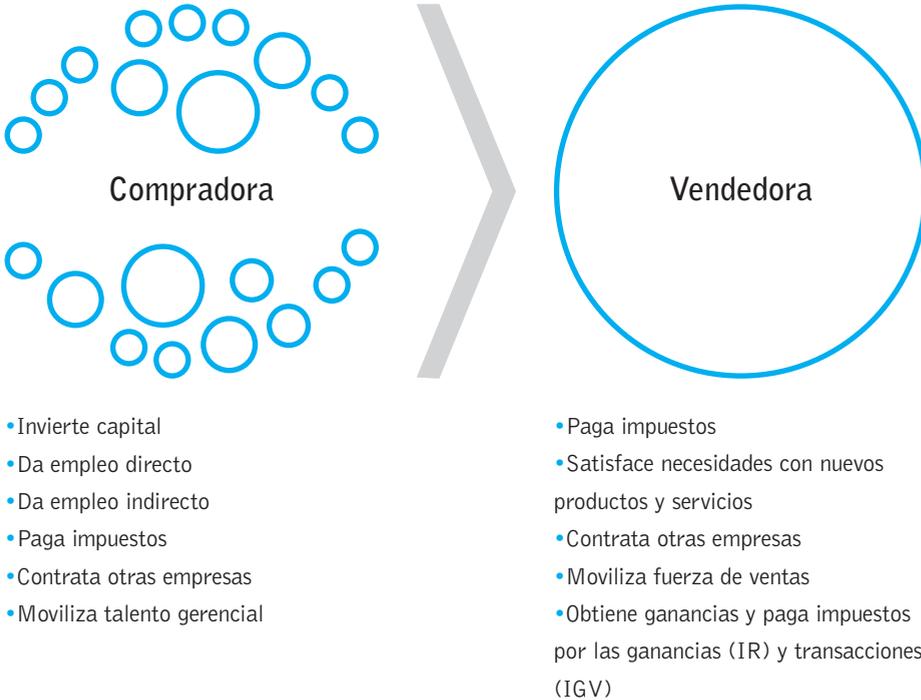
Sin embargo, hay que advertir que las empresas equitativas son novatas, tanto por su origen como por su desarrollo. No tienen más de tres siglos, a diferencia de las empresas inequitativas que cuentan con miles de años de antigüedad y dominio social. Son un tipo de organización emergente que forma parte del capitalismo emprendedor que, por su propio desarrollo y éxito, se convierte en capitalismo de las grandes empresas.

Las empresas equitativas e inequitativas son diferentes, incluso antagónicas, porque históricamente se han enfrentado continuamente. Hasta antes de la Revolución Industrial, las sociedades eran extremadamente pobres y los mer-

²La Oficina Nacional de Análisis Económico del gobierno de los EE.UU. ha introducido a sus estadísticas nacionales la Producción Bruta, como un reconocimiento del aporte positivo de los gastos empresariales, nivelándola en importancia al PBI, como medida de desarrollo. Se puede añadir que el PBI es solo un efecto de lo que los empresarios hacen al invertir en los mercados factoriales con la Producción Bruta (Arellano, 2014; Termes, 2000; Global Entrepreneurship Monitor, 2014; Skousen, 2013).

Figura 2

Externalidades positivas de las actividades empresariales equitativas en sus dos momentos de gestión, como compradora y como vendedora



Fuente: Elaboración propia.

cados productivos eran muy limitados, restringidos solo a pocos artesanos que trabajaban principalmente para los dueños de la tierra (Hayek, 1997; Woods, 2001). Antes de las empresas equitativas, las empresas eran exclusivamente inequitativas, monopólicas y basadas en la explotación y abuso de poder. Hasta antes de la Revolución Industrial, las empresas mercantilistas dominaban los mercados, utilizando un modelo de ganar-perder y enseñando que, para ganar, se debía contar con ejércitos y privilegios reales. Estas empresas eran monopólicas, funcionaban bajo el amparo de la protección real y –siempre que pagasen altos impuestos– podían saquear otros países, traficar con esclavas/os y no respetar los derechos de sus colaboradoras/es. Además, como no tenían competencia, podían cobrar sumas muy altas por productos de baja calidad (Cameron, 2001).

Después de la Revolución Gloriosa Inglesa, las empresas equitativas iniciaron una Revolución Industrial, creando bienes y servicios que desestabilizaron a las empresas inequitativas (Woods, 2001; Acemoglu & Robinson, 2012). La Revolución Gloriosa adoptó una serie de instituciones económicas que proporcionaron incentivos a la inversión de capital, el libre comercio y la innovación. Ello fue gracias a que impuso –sin distinciones– el respeto al derecho de propie-

dad, la protección a la ley y el orden, dio fin a los impuestos arbitrarios y se abolicieron los monopolios (Acemoglu & Robinson, 2012; Hayek, 1997).

A diferencia de sus antecesoras, las empresas equitativas no obtenían sus productos y servicios de la esclavitud o del saqueo a otros países, sino del trabajo y la innovación constante de sus colaboradoras/es. Fue un cambio de paradigma que exigió un cambio de mentalidad en cuanto a consciencia de clase (de sirviente feudal a clase obrera, empresariado, clase media). Por primera vez en la historia las empresas dejaron de ser inequitativas y se convirtieron en productivas.

Cuando reinaban las instituciones inequitativas en el mundo mercantil, solo existían ricos y miserables; no existía clase media, salvo algunos artesanos. Solo los pobres más cualificados, con talento natural, podrían ser artesanos para producir los bienes de los ricos y ganar algo de dinero. Los demás, los miserables, solo podían ser sirvientas/es o campesinas/os, prácticamente esclavas/os a cambio de migajas. La Revolución Industrial cambió radicalmente esta realidad, pues las empresas equitativas sentaron las bases de la clase media (Acemoglu & Robinson, 2012). Por primera vez se podía crear bienes ya no solo para la clase aristocrática, sino para todos y todas, porque la mayor cantidad de bienes en el mercado aumentó el valor real del dinero (Gomez, 2007).

En vísperas de la Revolución Industrial (siglo XVIII), los gobiernos estaban controlados por aristócratas cuya fuente principal de ingresos era la tenencia de tierras o privilegios comerciales (monopolios) y los aranceles impuestos por las monarquías (Hartwell, 1971; Hayek, 1997). La Revolución Industrial fue un duro golpe para el *modus operandi* de las instituciones inequitativas, pues la expansión industrial, fabril y laboral se llevó recursos de sus tierras, se redujeron las rentas de los terratenientes y aumentaron los sueldos reales que estos debían pagar a sus colaboradoras/es. En definitiva, las nuevas empresas equitativas eran las enemigas que perjudicaban sus privilegios comerciales y, por eso, hubo una feroz resistencia al nuevo poder económico y motor de prosperidad (Acemoglu & Robinson, 2012).

Un ejemplo: debido a que las mujeres, hombres y niñas/os dejaron los campos y la servidumbre que solo les daba opresión, y se fueron a trabajar a las empresas equitativas, los terratenientes se quedaron sin sirvientes. Irónicamente las instituciones inequitativas reaccionaron con resistencia, denunciando a las empresas nacientes de “explotadoras”, pues en sus fábricas se trabajaba doce horas diarias, incluso los niñas/os, en condiciones insalubres. Estos intentos de descrédito ocultaban el hecho de que nadie obligaba a las personas a ir a trabajar a las empresas, pues en términos de costo-beneficio les resultaba más justo. Como sirvientes o campesinos trabajaban casi las 24 horas del día, toda la familia, y no recibían salario, o lo que recibían era infinitamente menor a lo que empezaron a recibir de las empresas. Además, por primera vez, niñas/os y ancianas/os podían trabajar menos o dejar de trabajar, porque gracias a la productividad incrementada, consecuencia de la tecnología empresarial, ya no se requere-

ría que toda la familia trabaje (Hartwell, 1971; O'Brien, & Quinault, 1993; Hayek, 1997; Mises, 2007)

Por otro lado, **existe una diferencia entre las empresas equitativas e inequitativas en el valor del recurso humano.** Para las inequitativas, mientras menos educada la población más fácil de dominar y oprimir; en cambio, para el capitalismo equitativo, mientras más educada la fuerza laboral, más productiva resulta. En efecto, desde un inicio las empresas equitativas comprendieron que si sus trabajadoras/es eran más instruidas/os, serían más productivas/os y valiosas/os. Contrario a lo que se cree, las empresas equitativas crearon las escuelas para el pueblo. El analfabetismo casi desapareció en la Inglaterra de esa época, y eso fue gracias a la inversión privada en educación (West, 1994)³. Nuevamente las instituciones inequitativas se opusieron, y como consecuencia subieron los impuestos y se expropiaron esos colegios. No fue hasta que los hijos e hijas de esa clase nueva, emprendedora y empresarial, tuvo acceso a la educación y a la riqueza, que se lograron cambios favorables en la legislación. Esos cambios se hicieron sobre la base de décadas de luchas ideológicas, para defender la empresarialidad y el bienestar de esa nueva clase naciente, que no era otra que una parte de la clase pobre, ahora enriquecida con base en su trabajo (Gomez, 2007).

Antes de las empresas equitativas, tomaba 2,000 años poder duplicar el ingreso medio de la población. Con la Revolución Industrial, a Inglaterra le tomó menos de sesenta años; y a Taiwán, Hong Kong y China, menos de diez años. Las empresas productivas traen riqueza, no cabe duda. La riqueza se ha duplicado en casi todo el mundo donde existen empresas libres y productivas. En cien años, el mundo es catorce veces más rico que antes. En Estados Unidos es 19 veces más rico; en América Latina, nueve veces más rico; en Asia, seis veces más rico; en África, tres veces más rico. La pobreza ha bajado de 40% a 21% en solo treinta años, y eso ha sido (en parte) gracias al trabajo de las empresas (Norberg, 2005).

Las empresas equitativas y las mujeres se retroalimentan económicamente. Con las instituciones inequitativas se creía que la riqueza se debía robar: había que extraerla de algún lugar, expropiándola de sus dueñas/os. Con la Revolución Industrial, se aprendió que la riqueza existe en el trabajo y la innovación de las personas; que es invisible y que solo hay que visibilizarla y capitalizarla para traer bienestar colectivo, en una filosofía de ganar-ganar. Hoy se entiende así y se ve el potencial que tienen las empresas como aliadas para el desarrollo, pues han rescatado la riqueza no monetarizada del trabajo de las mujeres para crear un mercado donde se le da valor económico real, creando riqueza. El bienestar de las mujeres ha redundado en el crecimiento de las empresas equitativas y viceversa. Las mujeres son una fuerza laboral poderosa,

³West analiza la alfabetización en Inglaterra antes y después de 1870 (creación de la educación estatal). El economista presenta varios estimados de diversas fuentes, que indican que entre dos terceras partes o casi tres cuartas partes de las clases obreras ya se habían alfabetizado prácticamente sin ayuda estatal y solo con intervención empresarial. West señala que el número de niños que asistían a escuelas en Inglaterra se había incrementado de 478,000 en 1818 a 1,294,000 en 1834 "sin interposición alguna del gobierno u otras autoridades públicas".

que han enriquecido la productividad empresarial. Y como contraparte, ese nuevo control de sus ingresos ha abierto nuevos mercados de consumo y riqueza, en un círculo virtuoso de mutuo beneficio.

Estas son solo algunas viñetas conceptuales e históricas que evidencian la distinción entre las empresas inequitativas y las instituciones inclusivas productivas (las empresas equitativas).

El patriarcado es una de las instituciones inequitativas más antiguas y resistentes. Una de las instituciones inequitativas que ha gobernado y sigue gobernando a la humanidad es el patriarcado. Según la TdG, el patriarcado es el sistema socio-económico-cultural institucionalizado del dominio de los hombres sobre las mujeres e hijas/os, tanto en la esfera pública como privada. Esto implica que los hombres mantienen el poder en todas las instituciones importantes de la sociedad y que las mujeres están privadas o restringidas de acceder a tal poder (Johnson, 2005; Sultana, 2011; Finley, 2013). El patriarcado es un sistema de prácticas y estructuras sociales inequitativas en el que los hombres dominan, oprimen y explotan a las mujeres (Rosenbeg, 1984; Walby, 1990; Jagger, 1984 & Lim, 1997). No obstante, esta definición no es absoluta sino relativa, porque no significa que las mujeres estén carentes de todo derecho, influencia o recursos; o que todas estén explotadas (Lerner, 1989), sino que están subordinadas de diferentes formas y niveles (Sultana, 2011), y en diferentes contextos. En consecuencia, el patriarcado debe ser entendido desde un enfoque matricial y no lineal o monista (Walby, 1986; Hill-Collins, 2000), pues las mujeres oprimidas pueden padecer diversos niveles de opresión y ser también opresoras, dependiendo del contexto o de otras variables (por ejemplo, raza y condición social). Esta razón es, justamente, la causa por la cual el patriarcado tiende a mantenerse oculto, pues se ve a algunas mujeres disfrutando de privilegios de “raza” o “clase”, creando la falsa percepción de que la opresión no existe (Finley, 2013).

¿Qué relación tendría el patriarcado con el capitalismo equitativo? Según Walby (1986) hay varios tipos de relaciones posibles, pero las que destacan son aquellas que consideran al capitalismo como un sistema autónomo patriarcal o derivado de él (capitalismo patriarcal); y aquellas que consideran al patriarcado y al capitalismo como dos sistemas independientes que interactúan entre sí. Para Walby (1986) el patriarcado y el capitalismo están interrelacionados de forma compleja, tomando diversidad de formas e influencias entre ellos. No obstante, para las teorías defensoras de la idea del “patriarcado capitalista”, el éxito y la riqueza empresarial no hubiese sido posible sin la labor de las mujeres en las actividades domésticas; una labor no remunerada, explotada, no reconocida y que las ha mantenido como colaboradoras productivas de sus esposos, y les ha preparado futuras generaciones laborales. Para esta postura, sin el aporte del trabajo doméstico, el sistema capitalista hubiese colapsado (James & Dalla, 1973; Secombe, 1974; Smith, 1978).

En consecuencia, hay que reconocer que los cuatro tipos de capitalismo se han nutrido del aporte invisible de las mujeres. El mercado visible del capital

monetizado (capital, salarios, fuerza de trabajo) se ha visto “subsidiado” por un mercado no monetizado (trabajo doméstico, cuidados, salud, bienestar de la fuerza laboral). Es justamente esa parte invisible la que ha mantenido una fuerza laboral saludable y productiva. Si ese mercado no monetizado ingresase al sistema del capital, el impacto sería inmenso (Carrasco, 2011). Así, sucedió con la microfinanzas, pues los pequeños microemprendimientos de mujeres, que antes no tenían valor monetario, ahora representan un mercado muy grande para las finanzas y han sacado de la pobreza a miles de mujeres (Mansueti, 2013).

De la revisión histórica se puede observar que debido al surgimiento acelerado del capitalismo equitativo, la influencia del patriarcado dentro de las organizaciones empresariales estuvo debilitada significativamente (Walby, 1986). Sin embargo, como advierte Walby, el patriarcado se recargó rápidamente en el siglo XIX, utilizando dos estrategias: a) excluyendo a las mujeres del empleo remunerado, y b) confinando el trabajo de las mujeres a actividades de poco valor agregado, en comparación con el de los hombres. Prueba de lo dicho es que durante el siglo XIX una serie de legislaciones intentaron restringir el acceso de las mujeres al trabajo remunerado. Estas leyes fueron promovidas por una alianza de intereses patriarcales que incluía a trabajadores y filántropos burgueses, contra la oposición de muchas empresas manufactureras, principalmente textiles, en las que hubo mucha resistencia, dado el aporte considerable de las mujeres (Walby, 1986). Estas estrategias patriarcales excluyentes facilitaron la adopción de diversos patrones de gestión inequitativa dentro de las organizaciones; por ello, muchas autoras (p.e. Hartmann, 1976) encontraron prácticas patriarcales inequitativas dentro de las empresas equitativas, identificándolas como si fueran lo mismo.

En efecto, debido a la mayor antigüedad de las empresas inequitativas (más de 6,000 años), las empresas equitativas suelen importar patrones inequitativos de las sociedades donde se desarrollan, debilitando su función productiva y reforzando la idea que ambos tipos de empresa son una sola entidad. Estos patrones inequitativos tienen a excluir a las mujeres de las esferas de poder corporativo, a subvalorar sus aportes con ingresos inferiores, a mantener una cultura misógina y androcéntrica en las organizaciones y a tolerar situaciones de violencia y discriminación como si fueran normales. De lo dicho, las empresas equitativas no están libres de ser influenciadas o invadidas por los memes inequitativos. Se requiere mucha inversión en capacitación y entrenamiento para diseñar una empresa libre de estas ideas. Sin embargo, 6,000 años de inequidad no desaparecen solo con tres siglos de progreso social y económico, pues sus raíces y memes⁴ aún están presentes en la sociedad; y las empresas equitativas no están exentas de su influencia, a menos que se los identifique y controle.

Hasta aquí se ha demostrado, entonces, que no todas las empresas son iguales. Hay un capitalismo equitativo (empresarial y emprendedor) y hay un capitalismo inequitativo (oligárquico). Los intereses de las empresas equitativas son

⁴Un meme es una unidad de información cultural transmisible de un individuo a otro, o de una mente a otra, o de una generación a la siguiente.

compatibles con los intereses de la prevención de la VcM; por tanto, trabajar con ellas es deseable, pues tienen un ejercicio ético en su función empresarial y que solo trae externalidades positivas. Sin embargo, esta clasificación es absoluta, no significa que todas las empresas son totalmente equitativas o inequitativas; es más un continuo, una transición que está ocurriendo en los últimos tres siglos y que está empoderando a las empresas equitativas.

Debido a que son miles de años de socialización bajo el dominio de instituciones inequitativas, las empresas productivas han progresado en la medida que se han ido librando de esta influencia perniciosa. Sin embargo, lo han hecho por ensayo y error, sin un marco teórico que las guíe. Además, en las escuelas de formación de negocios no existen cursos sobre la materia, ni especialistas que articulen tanto la Teoría Empresarial como la Teoría de Género. Por lo tanto, es muy probable que dentro de las organizaciones existan Patrones de Gestión Inequitativa (PGI), en las gerencias y en el personal, que debiliten la función empresarial. Por eso, es posible que la inequidad aún sea dueña de gran parte de la cultura organizacional de las empresas que intentan ser equitativas.

La oportunidad está, en este caso, en ayudar a las empresas a ser más equitativas, liberándose de los patrones inequitativos que pueden estar importando de la sociedad en general. Una forma de hacerlo es mediante la prevención de la VcM; pero, para lograrlo, se necesita que tanto la Teoría de Género como la Teoría Empresarial compartan principios comunes que las hagan compatibles.

1.2. La Equidad como principio compatible entre la Teoría de Género (TdG) y la Teoría Empresarial (TE)

La Teoría de Género (TdG) descansa en un principio esencial: la equidad. El principio de equidad se basa en la igualdad ante la ley y en el pleno ejercicio de los derechos, sin coacción o coerción alguna. Según este principio, se espera que las personas, hombres y mujeres, tengan las mismas posibilidades de elegir y actuar sin discriminación o restricción de ningún tipo. Que las relaciones sean equitativas no significa que las personas sean idénticas o que actúen igual, sino que no existen privilegios injustos para un sexo en detrimento de los derechos y oportunidades del otro sexo. Debido a que la equidad es la base de la justicia, y esta a su vez la base de la riqueza y la felicidad, el principio de equidad resulta una máxima humana, tanto para los sistemas jurídicos modernos como para las organizaciones empresariales. Tal como se demostrará, el principio de equidad gobierna la función empresarial productiva, y fomentar su ejercicio en la gestión diaria de la empresa puede optimizar a la organización.

Según la Teoría Empresarial (TE), el contexto de todo negocio exitoso es el intercambio equitativo. Equidad significa darle a cada quien lo que le corresponde (RAE, 2014), y eso justamente hace la función empresarial productiva. En un mercado equitativo, el empresariado paga lo que corresponde a cada propietaria/o del factor de la producción, según lo que acuerden en las negociaciones

de oferta y demanda (Skousen, 2009; Mises, 2007). Son personas con iguales derechos que intercambian valores. Mientras esa relación esté libre de coacción y violencia, es una relación justa (Kelley, 2009; Rand, 2006). Ninguna persona impone nada a otra; ambas tienen más después del intercambio, y en eso consiste el mercado (Machan, 1970; Rojas, 2011; Kelley, 2009; Mises, 2007).

En el contexto externo, el intercambio entre el empresariado y las/os consumidoras/es es ganancioso. Obtienen ambos más riqueza que si se sumara por separado la riqueza de cada uno, y ello es así porque hay una relación equitativa, en la que ambas partes tienen la posibilidad de elegir y negociar. En un mercado equitativo quien entrega valor siempre recibe más de lo que da; por ello se produce el intercambio, de otra manera nadie efectuaría dicha entrega sabiendo que va recibir menos de lo entregado (Stewart, 2005; Ayau, 2004; George, 1966). En consecuencia, en la medida en que el empresariado pueda resolver los problemas de su clientela, esta entregará una mayor retribución a cambio (Tracy, 2005). Añadirle más valor a la vida de su clientela es lograr la lealtad, agradecimiento, y recompensa económica. En este contexto, cuando el empresariado ayuda a sus *stakeholders* no lo hace por caridad, sino por rentabilidad; pero con consecuencias beneficiosas para ambos (Lemieux, 2000; Locke, 1959; Kaufman, 2013).

Pero ¿qué pasaría si existiese una relación inequitativa de por medio? En las relaciones inequitativas, algunas personas ganan en detrimento de otras. No han ganado por mérito ni libre negociación, sino por el uso del poder, la arbitrariedad o la fuerza. En este contexto, el mercado se vuelve ineficiente, porque se entrega valor a cambio de nada o de algo de menor valor; y solo se hace por la imposición, a través de la fuerza o el uso de la violencia, no por negociación o libre albedrío. Cuando esto ocurre, las partes violentadas ya no tienen incentivos para seguir produciendo o intercambiando recursos en el mercado, pues no obtienen ganancias, solo pérdidas. A esta relación inequitativa se la conoce como “ganar-perder”.

Dentro de la organización, la inequidad también es destructiva. Compensaciones inequitativas ajenas al desempeño pueden disminuir la motivación del personal, pues las consideran injustas. Las empresas equitativas tienden a recompensar en función de la productividad; es decir, los sueldos y promociones están en función del valor agregado que genera el personal. Por el contrario, las empresas inequitativas se basan en razones ajenas al desempeño para compensar o remunerar, tales como favoritismo, afiliaciones, sexo, entre otras, generando insatisfacción y disminución del rendimiento a mediano plazo (Yanoduri & Cui, 2013; Messick & Cook, 1983; Adams, 1965). En efecto, recompensar arbitraria e inequitativamente pervierte la función empresarial, pues el personal ya no trabaja mejor para incrementar sus ingresos, sino que trabaja menos y se dedica más a actividades que puedan favorecerle, pero no necesariamente a la organización (p.e. corrupción y burocracia). En otras palabras, cuando el principio de equidad está ausente en la función empresarial, el mercado externo y de personal se distorsiona, volviendo ineficiente a todo el sistema.

En la Teoría de Género, el principio base esencial también es la equidad, definida como una condición en la que:

... todo ser humano, tanto hombres como mujeres, son libres para desarrollar sus habilidades personales y hacer elecciones sin las limitaciones de estereotipos, normas de género rígidas y prejuicios de roles. La equidad de género significa que los diferentes comportamientos, aspiraciones y necesidades de mujeres y hombres son considerados, valorados y favorecidos equitativamente... Es decir, que sus derechos, responsabilidades y oportunidades no pueden depender de si son hombres o mujeres (Organización Internacional del Trabajo, 2012).

Según este principio, las relaciones entre las personas no deben depender de si son hombres o mujeres, sino de su desempeño y capacidad personal. En este contexto, las oportunidades y responsabilidades deberían obedecer a la libre elección de cada persona y no a las “obligaciones” propias de su sexo. Es decir, nadie está obligado a actuar de una forma u otra dependiendo de si es hombre o mujer; y nadie tiene tampoco el derecho de exigir a otra persona que actúe como “hombre o mujer”, porque esos roles no son consignas imperativas. Pensarlas como obligatorias vulnera el principio de equidad, porque se viola la libertad personal y se fuerza a actuar en contra de los propios intereses y deseos.

La violencia contra las mujeres en relaciones de pareja opera en un contexto de relaciones inequitativas. En muchos estudios se encuentra que los hombres atacan a sus parejas porque creen que tienen el “derecho” de hacerlo; sobre todo cuando estas no “cumplen” con sus roles de género, o porque son “malas mujeres” y merecen ser corregidas o castigadas. Por ejemplo, cuando son infieles (Fulu et al, 2013; Fleming et al, 2015). Existe un vínculo causal entre la inequidad de género y la VcM, pues los principales motivos argüidos para atacarlas recaen en el incumplimiento de sus roles y funciones socialmente exigidos. De modo que, si se quiere prevenir y eliminar la violencia contra las mujeres, se debe atacar también y –principalmente– las normas de género inequitativas para las mujeres.

Históricamente se ha enseñado que los hombres tienen la autoridad en el hogar y el poder para subordinar y castigar a sus parejas. Tal como se mencionó previamente, en ninguna relación de subordinación existe equidad, pues algunos tienen privilegios (ganancias sin producción) y otros tienen solo deberes (obligaciones sin recompensa). Bajo el amparo de las normas tradicionales de género, las mujeres no podían trabajar ni tenían derecho a remuneración alguna. Incluso si tenían negocios propios, carecían de autoridad para decidir sobre las inversiones o gastos. Existía el mandato expreso de que el hombre era la autoridad en la familia y la mujer estaba subordinada a él, hasta para trabajar, estudiar o hacer trámites legales. Por tanto, durante muchas décadas, las empresas no podían contar con la participación productiva de las mujeres, solo contrataban hombres. Actualmente, las mujeres representan casi el 50% de la

Población Económicamente Activa (PEA), ¿se imaginan qué sería perder al 50% de la PEA solo porque tienen “prohibido” trabajar? No existe ninguna razón ligada al desempeño para tal prohibición, solo una creencia cultural de que las mujeres no deben trabajar porque su función es reproductiva, del cuidado del hogar y de los miembros de la familia.

Estas normas no solo son injustas porque coactan la libertad personal de las mujeres; son también ineficientes porque destruyen riqueza en el mercado. Imagínese cuánto se ha retrasado el desarrollo de la sociedad sin la participación de la mujer en la economía productiva. A modo de contraste, hoy se sabe que si las mujeres no trabajaran, el mundo sería 30% más pobre (Banco Mundial, 2012). Y no solo eso, el trabajo remunerado de las mujeres retroalimenta gran parte de la industria productiva, pues son un mercado de consumo que superan los 18 trillones de dólares por año, con más del 70% de las decisiones de compra (Silverstein & Sayre, 2009). En otras palabras, si las mujeres hoy no trabajaran, muchos sectores empresariales desaparecerían.

A pesar de que en la actualidad la prohibición expresa de trabajar productivamente casi se ha extinguido, aún existe en el Perú un 23.1% de mujeres que realizan trabajo familiar sin remuneración (INEI, 2012 citado por Vara, 2013). Además, la Encuesta Nacional del Uso del Tiempo (ENUT, 2010) demuestra que las mujeres peruanas dedican 24.15 horas más (por semana) al cuidado del hogar, en comparación con los hombres, en detrimento de su formación educativa o ejercicio laboral. En efecto, mientras las mujeres peruanas de doce años en adelante, dedican 39.28 horas por semana al hogar, los hombres dedican solo 15.53 horas. En otras palabras, de cada cien horas en el caso de los hombres, 76 están dedicadas al trabajo remunerado y 24 al trabajo doméstico; en el caso de las mujeres, solo 48 están dedicadas al trabajo remunerado y 52 al trabajo doméstico. Y aunque pareciese que los hombres trabajan más que las mujeres, lo cierto es que las mujeres tienen una carga global de trabajo de 9.22 horas más que los hombres (ENUT, 2010). Existe, a todas luces, un desbalance que perjudica a las mujeres, evidenciando una relación inequitativa.

Pero, ¿por qué lo hace? ¿Por qué la mujer invierte más tiempo en actividades del cuidado del hogar, si al final tanto hombres como mujeres son miembros igualitarios del mismo? ¿Es su obligación? Tal como se evidencia en la Figura 4, existen muchas normas inequitativas de género que las condicionan a las actividades del hogar y al cuidado de la familia, en detrimento de su formación personal o desarrollo profesional. Ello es así porque históricamente se ha enseñado a las mujeres que su rol primordial es el cuidado de la familia, y esto alcanza incluso a las mujeres con mayor educación y ejercicio profesional. En definitiva, el análisis del uso del tiempo muestra una relación inequitativa entre hombres y mujeres en la dedicación al hogar. Una tendencia semejante a la de una veintena de países de América Latina, donde tener hijos/as aumenta la carga de trabajo de las mujeres entre 14% y 31% a la semana, algo que no ocurre con los hombres (Velazco, Velazco & Berrocal, 2013; Aguirre & Ferrari, 2014).

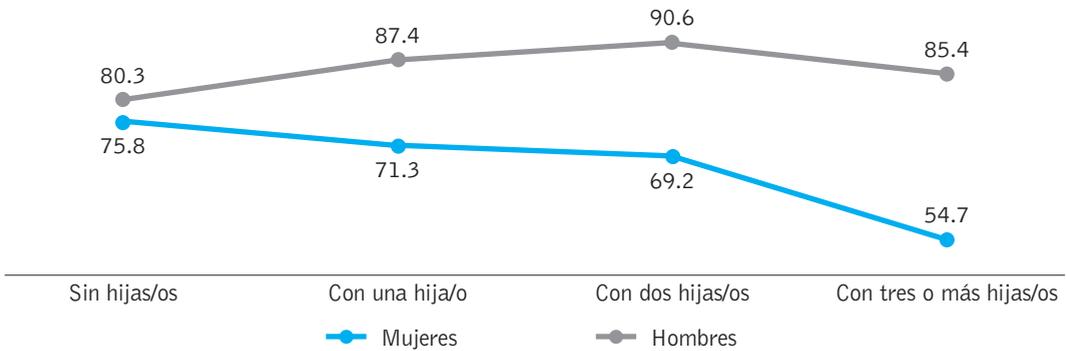
Las empresas no son herméticas a las inequidades sociales. Debido a la naturaleza sistémica de la sociedad, las inequidades que sufren las mujeres en la sociedad pueden repercutir significativamente en el desempeño de las empresas productivas. Y esta es, justamente, la oportunidad de conciliar la Teoría de Género con la Teoría Empresarial. Tomando en consideración solamente la brecha de género en cuidados domésticos, este orden injusto puede mermar la función empresarial en cuatro vías posibles: 1) que esta división sesgue las decisiones gerenciales, 2) que la doble jornada laboral afecte el rendimiento productivo, 3) que aumente los niveles de presentismo laboral y 4) que disminuya la renovación demográfica laboral a mediano plazo.

La primera y más notoria de las consecuencias es que la socialización de género –que define a la mujer como responsable de los cuidados del hogar– es aún un estereotipo muy común en las gerencias, que suelen contratar menos mujeres o invertir menos en su capacitación y desarrollo, especialmente cuando estas mujeres están en edad fértil. Esta inequidad social se interioriza dentro de la cultura organizacional como un patrón de gestión inequitativa (PGI) y, muchas veces, pasa desapercibida.

Una segunda consecuencia es que la doble jornada (laboral remunerada y doméstica no remunerada) que tienen las mujeres, las agota física e intelectualmente, disminuyendo su desempeño y energía productiva en el trabajo. Es como tener dos trabajos de tiempo completo, sin posibilidades de descanso entre ellos y sin el goce de derechos laborales o vacaciones en la labor doméstica. Las obligaciones de cuidado y todas las preocupaciones que conllevan (dejar solo a las/os hijas/os, recogerlas/os de la escuela, visitas al hospital, etc.), disminuyen el rendimiento productivo de las mujeres, aumentando las probabilidades de enfermedades ocupacionales como estrés, *bournot* y depresión.

Una tercera consecuencia es que los estereotipos de género causan en muchas mujeres sentimientos de culpa, al sentir que “abandonan” a sus hijos/as o que son “malas esposas” o “malas madres”. A pesar de que muchas mujeres puedan contratar niñeras o asistentes de cuidado, los sentimientos de culpa o ansiedad no desaparecerán, aumentando los niveles de presentismo y distracción laboral.

Estas tres consecuencias pueden explicar las razones de que aún haya pocas mujeres en las altas gerencias, y también por qué tienden a abandonar sus carreras profesionales o elegir contratos de medio tiempo. Tal como se observa en la Figura 3, una proporción mayoritaria de mujeres que trabajan lo hacen porque no tienen hijas/os, mientras que los hombres trabajan a pesar de ellos. Así, a medida que aumenta el número de hijos, disminuye el número de mujeres gerentas y aumenta el de hombres. ¿Por qué es así? La única explicación es que alguien “subvenciona” el porcentaje de cuidado que corresponde a los/as hijos/as para el caso de los hombres. Es decir, que alguien asume –sin retribución económica por ello– la obligación del padre en el cuidado de sus hijos/as u otros familiares dependientes; y no sucede lo mismo para el caso de las mujeres gerentas, quienes se ven obligadas a renunciar a sus carreras profesionales para

Figura 3**Tasa de empleo entre hombres y mujeres de 25 a 54 años, según número de hijas/os (2009), en Europa**

Fuente: Elaboración propia basado en Eurostat News Release (2011). *Women and men in the EU seen through figures*. 36/2011.

cumplir con sus “obligaciones” domésticas. Algunos estudios encuentran que todos los cónyuges de las directivas trabajan a tiempo completo, mientras que entre las esposas de los directivos hombres hay principalmente amas de casa y trabajadoras a tiempo parcial (Molina & Núñez, 2012).

Finalmente, una cuarta consecuencia es que, debido a los estereotipos de género, cada vez más mujeres profesionales deciden no tener hijas/os, tener menos hijos o postergar la maternidad. Estas tres conductas pueden afectar significativamente la renovación demográfica generacional, trayendo un costo económico a mediano plazo, porque las poblaciones en edad laboral se reducen y la carga previsional aumenta (Roa, 2012; Moody’s Investors Service, 2014). Además, postergar la maternidad trae enormes costos personales a las mujeres, por el posterior uso de servicios de reproducción asistida, empobreciéndolas también al asumir solas la maternidad (Roa: 2009, 2011, 2012) y con costos de salud, ausentismo y presentismo para las empresas, por complicaciones obstétricas y neonatales, más frecuentes en estas circunstancias.

En conclusión, las organizaciones empresariales equitativas se diseñan bajo el principio de equidad, sin discriminar hombres y mujeres, asumiendo que ambos están en igualdad de condiciones y son “colaboradores/as ideales”. Por eso, las empresas se oponen a las propuestas de cuotas o de “aparente” favoritismo hacia las mujeres, o rechazan el término “violencia contra las mujeres”, pues las asumen como discriminatorias para los hombres. Sin embargo, tal como se ha demostrado, hombres y mujeres no están o no viven en las mismas condiciones, sino que existe una inequidad de género que perjudica a las mujeres y que pasa desapercibida porque durante siglos se ha asumido a la reproducción y el mundo doméstico como función natural y responsabilidad de las mujeres. Además, las gerencias no reciben un entrenamiento adecuado sobre género y negocios equitativos. Así, desconocer esa realidad, o asumir que no existe, puede condicionar

situaciones de vulnerabilidad para las mujeres en las empresas, afectando significativamente su productividad. Justamente, las empresas productivas conscientes de estos hechos, y que crean políticas y mecanismos para conciliar los conflictos entre las exigencias del trabajo y la vida personal para las mujeres y hombres, mejoran significativamente sus indicadores de desempeño (Steir, 2010; Heymann & Barrera, 2010; Blades & Fondas, 2010; Shipman & Kay, 2010; ClintonFundation, 2014). A modo de ejemplo, en una encuesta longitudinal de 19 años y en 215 empresas de Fortune 500, se encontró que las empresas con la mayor participación de mujeres en todos los niveles de dirección, y con mejores políticas para promover la equidad de género, tenían un mayor retorno de equidad, mayor productividad y una rentabilidad superior (Shipman & Kay, 2010).

Demostrado entonces que la equidad es un principio base tanto en la Teoría de Género como en la Teoría Empresarial, resulta necesario explicar cómo la prevención de la VcM puede fomentar la equidad organizacional. Para hacerlo, resulta necesario determinar la relación entre la violencia y la equidad, y crear una definición operativa que sirva de base para la aplicación.

1.3. Operativizando la inequidad: ¿Cómo se relaciona con la violencia?

Según la Teoría de Género, la inequidad en las relaciones de poder entre los sexos es la causa de la violencia contra las mujeres; y esta inequidad se mantiene porque se justifica o se tolera socialmente (Arisó & Mérida, 2010). Acorde a esta explicación, la inequidad es la causa de la violencia; y la causa de la inequidad, es un sistema de creencias patriarcales. Aunque conceptualmente esta relación es correcta, en términos operativos aún no es precisa. He aquí algunos supuestos que pueden facilitar su definición operacional:

- La definición misma de inequidad es demasiado amplia. Es más conveniente seleccionar el aspecto medular de la misma, que puede ser la diferencia de poder en el ejercicio de derechos. Si hay un desbalance en ese ejercicio, en perjuicio de una parte y en beneficio de otra, entonces habrá subordinación. **Bajo un enfoque de ejercicio irrestricto de derechos, la subordinación sería el corazón de la inequidad.**
- Sin embargo, la subordinación por sí sola no es suficiente para que exista inequidad, pues puede haber subordinación temporal por mutuo acuerdo (en el caso de los contratos de trabajo, por ejemplo). **Para que la subordinación sea inequitativa debe existir una imposición contraria a la voluntad de la parte en desventaja.** En ese sentido, la violencia sería el instrumento usado para instaurar y mantener la subordinación. Operativamente hablando, la violencia no sería ya una variable distinta a la inequidad, sino un elemento de ella, que hace posible que la subordinación se mantenga. Al ser contingente, la violencia se usaría principalmente como medio disuasorio ante actos de “insubordinación” o “rebeldía”, y disminuiría en intensidad cuando la subordinación sea aceptada.

- Por eso, para que la inequidad se mantenga en el tiempo, necesita de contextos sociales y culturales que la justifiquen y la refuercen, de lo contrario el uso continuo y extremo de la violencia puede hacer demasiado costosa la obtención de los privilegios injustamente ganados.

- Por definición, la inequidad no es gananciosa. Trae privilegios a una de las partes; pero son privilegios injustos, a costa de la pérdida de recursos de la otra parte. La subordinación, entonces, debe traer un costo, una pérdida de oportunidades para generar riqueza; y como la violencia es un instrumento para subordinar, también debe traer un costo consecuencia del daño producido. La inequidad, por ello, debe generar empobrecimiento por daño emergente y lucro cesante.

Así las cosas, es posible entender que cuando existen relaciones inequitativas de poder siempre se restringen derechos y se dan privilegios (subordinación), que son mantenidos gracias al uso de la coacción de la libertad personal (violencia); y esto trae, como consecuencia, una extracción de riqueza y empobrecimiento de la parte oprimida (empobrecimiento). Con el tiempo, todo el sistema se justifica mediante la creación de “teorías” que hacen aparecer como “naturales” o “inevitables” a la subordinación, la violencia y el empobrecimiento (contexto de justificación). Analicemos cada uno de los elementos lógicos de esta definición:

Elemento 1: Subordinación

La subordinación consiste en la restricción de los derechos de muchas/os mediante la cesión de privilegios a algunas/os. La subordinación es sinónimo de explotación y restricción de derechos. Hay tres indicadores típicos de la subordinación:

a) La **exclusión** de las personas subordinadas del ejercicio de ciertos derechos (p.e. al voto, a la educación, a la propiedad).

b) La **discriminación** en el acceso a recursos y oportunidades (p.e. menos gerentas, pocas mujeres en el ejercicio del poder).

c) La **obligatoriedad** de asumir ciertas responsabilidades (p.e. las obligaciones del cuidado doméstico).

En una relación equitativa todos tienen los mismos derechos y deberes y no existen privilegios para alguna de las partes. En una relación inequitativa algunas/os tiene privilegios sobre otros/as, creando un desequilibrio de poder que afecta el ejercicio de derechos y libertades de las/os demás (Johnson, 2005; Vara, 2014). Al final, quienes tienen los privilegios lucharán para no perderlos y tendrán una motivación constante para mantenerse en la posición de dominio. Hay que resaltar que para que la subordinación se mantenga en el tiempo, las instituciones inequitativas tienden a distribuir matricialmente los privilegios, en microesferas de poder relativo. Así, existirán personas (no solo hombres, también mujeres), en diferentes niveles y contextos, que lucharán activamente para mantener el *statu quo* inequitativo.

Por ejemplo, entre los indicadores de subordinación está el que hasta hace menos de 150 años las mujeres no tenían derecho de propiedad (algo vigente en el mundo hasta fines del siglo XIX). En el Perú, las mujeres no podían salir del país sin el permiso del esposo (vigente en el Perú hasta la década de los 70); hasta la década de los cincuenta las mujeres no tenían derecho al voto electoral y hasta 1984 estaban obligadas a llevar el apellido del esposo antecedido del adjetivo posesivo “de”. En algunos países aún existen absurdas restricciones de derechos, como las que ocurren en Arabia Saudita, donde las mujeres no pueden conducir automóviles, a pesar de que puedan comprarlo, las mujeres solo pueden salir a la calle en compañía del esposo o del padre, y no pueden trabajar, porque compartirían espacios con los hombres. Dentro de la esfera organizacional, la subordinación se manifiesta porque los trabajos peor pagados y menos productivos son asignados a las mujeres, y porque aún existen pocas mujeres en las juntas directivas y gerencias empresariales. Al final, son las mujeres las que mayoritariamente están bajo el mando de los hombres, un indicador ineludible de subordinación.

Es fácil constatar cómo, a lo largo de la historia, la subordinación de la mujer ante los hombres (sus parejas) ha sido y sigue siendo una realidad en el mundo. La inequidad de género ha estado tan extendida que incluso se la ha aceptado como natural, a tal punto de contar con el amparo de la ley (ver Figura 4).

Elemento 2: Violencia

La subordinación, como hecho, no podría mantenerse sin un mecanismo que lo posibilite. Por consiguiente, el otro elemento esencial del sistema inequitativo es la **violencia**, entendida como cualquier acto u omisión con la intención de dañar a las demás personas para que actúen en contra de su voluntad. La violencia coacta la libertad personal y es el medio utilizado por las instituciones inequitativas para mantener la subordinación. Puede adquirir múltiples formas: coacción, coerción, amenaza de daño, ataque verbal, ataque físico, asalto sexual, control de recursos, violencia simbólica, entre otras.

La inequidad y la violencia guardan una relación directa ineludible. A nivel macro, por ejemplo, el *Global Peace Index*, obtenido de 162 países, las correlaciona directamente con el Índice de Equidad de Género. Es decir, que los países más pacíficos son también aquellos donde mayor equidad de género existe (Ekvall, 2013; Finley, 2013). En este contexto, la empresariedad se verá reforzada en la medida que la equidad y las relaciones pacíficas sean una constante: mientras mayor equidad de género y libre ejercicio de derechos existan, mayor empresariedad y desarrollo existirá (Economic & Social Rights Empowerment Initiative, 2014).

A nivel micro, la relación inequidad-violencia es más evidente en las relaciones de pareja. Así como la inequidad está presente aún en todo el mundo, la violencia también lo está. A nivel global, tres de cada diez mujeres sufren violencia física y sexual por parte de sus parejas (OMS, 2013); ello sin consi-

Figura 4

Evolución de algunos derechos de las mujeres obtenidos en los últimos 200 años, que evidencia los cambios en la subordinación de las mujeres en la sociedad

1800-1899

- Suecia: Las mujeres con negocios ya pueden decidir sobre estos asuntos sin pedir permiso al esposo.
- Inglaterra: Se abolió la flagelación pública de las mujeres.
- Estados Unidos: Las mujeres pueden poseer bienes pero aún no los pueden administrar, salvo que el esposo esté incapacitado.
- Gran Bretaña: Las madres divorciadas ya pueden tener la custodia legal de sus hijos.
- Estados Unidos: Las mujeres solteras ya pueden poseer tierras y comercializar.
- Suecia, Dinamarca, Austria: La profesión de maestra ya está disponible para las mujeres.
- Suecia: Se prohíbe a los hombres abusar de sus esposas.

1900-1949

- Colombia, Irán, Turquía, China, Japón, Perú, Cuba, Bulgaria: Las mujeres ya pueden estudiar en las universidades.
- Haití, Bélgica, Francia: Las mujeres ya pueden estudiar medicina o derecho.
- Suecia: Se legaliza el uso de anticonceptivos.
- Dinamarca, Francia: Las mujeres solteras ya pueden ser tutoras legales de sus hijos/as.
- Bolivia, Cuba, Honduras, México: Se legaliza el divorcio.
- Suecia: Se prohíbe despedir a una mujer porque se casará o tendrá hijos/as.
- Japón: Las mujeres ya pueden participar en la vida política.
- Tailandia, Portugal: Obligatoriedad de educación básica para mujeres.
- Bélgica: Las mujeres pueden ser testigos en tribunales.

1950-1969

- Canadá, Perú, El Salvador, México: Las mujeres pueden votar en las elecciones.
- Francia: Las mujeres ya pueden trabajar sin el permiso del esposo.
- Argentina, Portugal, Guatemala: Se establece la mayoría de edad para contraer matrimonio.

1970-1989

- España: Abolición de la necesidad del permiso del esposo para trabajar, tener propiedades o viajar al extranjero.
- Perú, Chile, Bolivia: Se establece la mayoría de edad para que las mujeres puedan contraer matrimonio.
- Paraguay, Suiza, España, República Dominicana, Austria, Zimbabwe: Se suprime el requisito de que las mujeres casadas tengan el permiso del esposo para iniciar procesos judiciales u otros.
- Bolivia, Ecuador: Se legaliza tener economías separadas en el matrimonio.

1990-2014

- Namibia, Sudáfrica, Botsawa, Lesotho, Brasil: Se cancela el poder marital del esposo sobre la mujer.
- Inglaterra: La violación conyugal se declara ilegal.
- Mozambique, Benin, Angola, Ruanda: Se suprime el requisito de que las mujeres casadas tengan el permiso del esposo para iniciar procesos judiciales u otros.
- Nepal: Hijas casadas menores de 35 años ya pueden heredar bienes.

Fuente: Elaboración propia basada en Olsen (1994), el Women at Work Museum y The Women's Timeline de la Universidad Metropolitana de Manchester.

derar la violencia psicológica y económica, formas sutiles de violencia pero igual de destructivas. En encuestas nacionales en las que se consideran todos los tipos de violencia, y no solo la física o sexual, el porcentaje de mujeres que sufren violencia por parte de sus parejas asciende a seis de cada diez en Ecuador (INEC, 2011) o siete de cada diez en Bolivia (INE, 2010). Además, se ha encontrado que la VcM es más prevalente en sociedades caracterizadas por alta inequidad de género e ideología patriarcal, sobre todo aquellas con actitudes favorables hacia la VcM y con fuertes mecanismos de control masculino. Por el contrario, la VcM es consistentemente baja en aquellos países donde las mujeres tienen mayor participación en la economía y donde existen leyes y prácticas que favorecen su ingreso a la fuerza laboral. En países donde existe apertura laboral –pero aún hay ideas y leyes discriminatorias sobre herencia, tenencia de hijos/as y divorcio–, la VcM mantiene niveles altos (Heise, 2012).

Elemento 3: Empobrecimiento

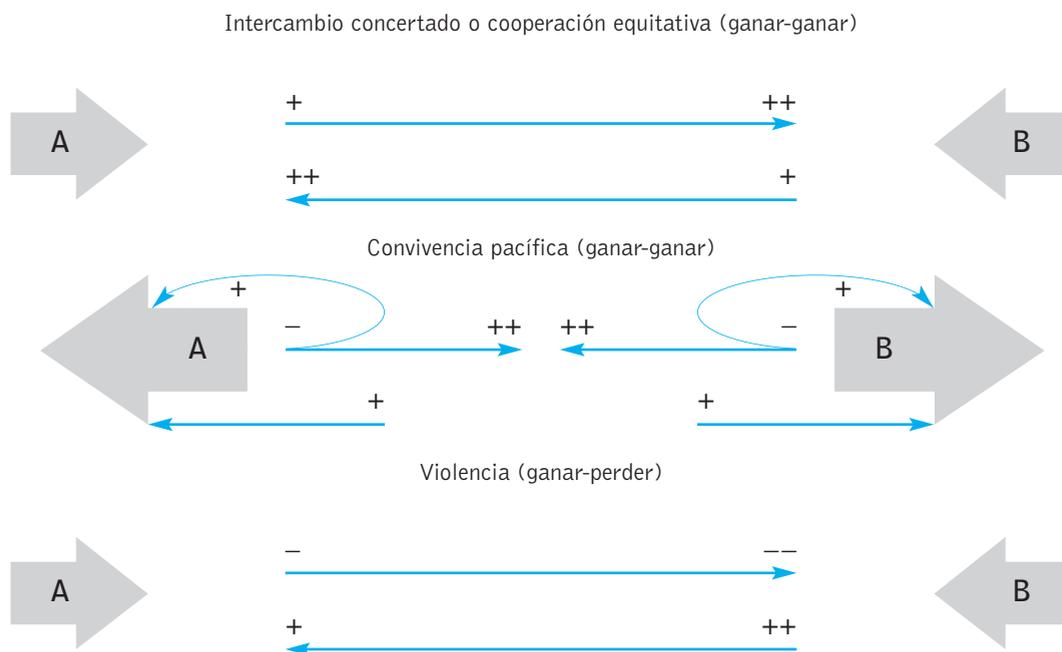
Como consecuencia de la subordinación y la violencia, se produce una **extracción de riqueza**; es decir, una sustracción de recursos y capacidades con el consecuente empobrecimiento. La subordinación restringe el acceso a los recursos y oportunidades, y la violencia destruye las capacidades de las personas y sustrae recursos, por los daños y secuelas que produce a corto y largo plazo. Por eso la violencia es un instrumento de dominio que tiene doble efecto: a) instala la subordinación por medio de la fuerza y b) mantiene la subordinación porque la pérdida de recursos y capacidades la facilita, al crear relaciones de dependencia.

La violencia es un instrumento para restringir la libertad y, cualquier forma de restricción de la libertad, es contraria al desarrollo. Evidencias internacionales vienen demostrando desde hace más de veinte años fuertes correlaciones entre los índices de libertad económica y el crecimiento económico (Moore & Griffith, 2015; Sánchez, 2013). Los países donde hay más libertad y garantías de ejercicio pleno de derechos son los que más crecen económicamente. En sentido semejante, los países con mayor equidad de género tienen mayor productividad económica, desarrollo humano y rendimiento organizacional (Banco Mundial, 2011).

Tal como se demostró en apartados anteriores, la equidad siempre genera riqueza, por tanto es antítesis de la violencia. La equidad opera bajo el intercambio concertado y la convivencia pacífica, mientras que la inequidad opera bajo la violencia (ver Figura 5). Ganar-ganar es el hábito de la abundancia y de la cooperación exitosa, porque genera más beneficios para todas/os, ya que organiza el esfuerzo y trabajo de las partes. Las instituciones inequitativas, en cambio, violan este principio, pues usan la violencia para sustraer riqueza en vez de crearla, causando la pérdida de recursos y la disminución de las capacidades de las partes subordinadas.

Figura 5

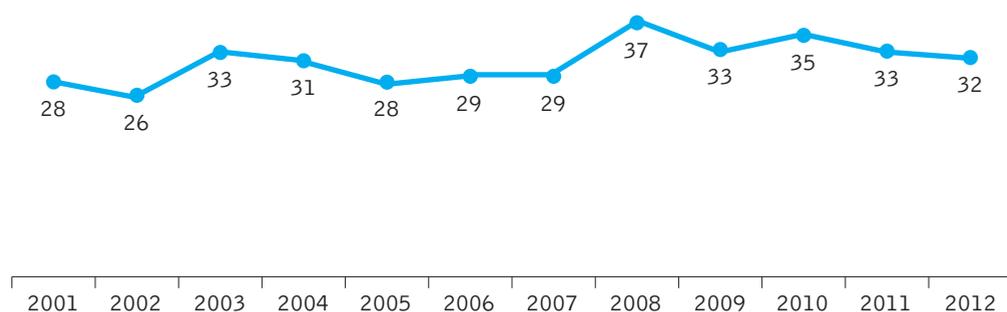
Aplicación del principio de equidad a las formas generales de relaciones humanas



Intercambio concertado: Para intercambiar recursos, tanto A como B deben ofrecer bienes o servicios valiosos y complementarios para ambos. Ambas partes llegan a un acuerdo sobre las condiciones del intercambio, de forma voluntaria y con libertad de elección. **Convivencia pacífica:** A y B desean bienes o servicios de la otra parte, pero no llegan a un acuerdo sobre las condiciones de intercambio, pues no están satisfechos con la ganancia. Ambas partes se retiran y buscan otras posibilidades de intercambio, o enriquecen sus bienes y servicios para intercambios futuros más provechosos. **Violencia:** B tiene bienes o servicios que A desea, pero A no ofrece nada a cambio, pues no tiene bien o servicio complementario para B. Entonces A usa la violencia para violar la voluntad de B y obligarlo a entregar sus bienes o servicios. B pierde recursos valiosos y, además, recibe daño producto de la violencia, afectándose sus capacidades y bienestar. A también pierde indirectamente, porque ha dejado de crear riqueza para intercambiar con B. Fuente: Elaboración propia, basada en Kofman (2011).

La subordinación y la violencia causan empobrecimiento, por eso las mujeres que históricamente están subordinadas a los hombres son más pobres y tienen menos recursos disponibles. En efecto, las estadísticas demuestran que existen más mujeres que hombres en extrema pobreza. Según estadísticas globales, las mujeres representan el 70% de los pobres a nivel mundial. En el Perú, las mujeres también ganan 30% menos que los hombres en las mismas condiciones laborales, y esos valores se han mantenido durante la última década, sin variaciones significativas (ver Figura 6). Por otro lado, según los datos de las encuestas de uso del tiempo, las mujeres tienen menos tiempo disponible para educarse, trabajar y participar en política, pues por la carga de género dedican más horas al cuidado de la familia y el hogar (ENUT, 2010).

Cuando las sociedades se van librando de las instituciones inequitativas, ganan riqueza. La participación laboral de las mujeres promueve el crecimiento económico de un país (Loko et al, 2009; Cuberes & Teignier, 2012; Klasen & Lamanna, 2009). Es indudable que el sistema inequitativo patriarcal empobrece a las mujeres, pero no solo a ellas sino también a sus comunidades y nacio-

Figura 6**Diferencia de ingresos (%) entre hombres y mujeres en el Perú: 2001-2012**

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares 2014. Elaboración: propia.

nes; por eso, si las mujeres no trabajaran actualmente, el mundo sería 30% más pobre (Banco Mundial, 2012). Basados en datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Aguirre et al (2012) han estimado que de los 856 millones de mujeres con potencial para contribuir plenamente a sus economías nacionales, más de 812 millones viven en países emergentes y de bajos ingresos y, coincidentemente, altamente patriarcales. Las pérdidas en PBI per cápita atribuibles a las brechas laborales de género (en un análisis que abarcó a 88 países) están fuertemente correlacionadas entre sí. Los países con mayores brechas laborales de género son los que más PBI per cápita pierden: hasta en 27% en los países del Este Medio y África del Norte, 23% en Asia del Sur, 17% en América Latina y El Caribe y 15% en el resto del mundo (Cuberes & Teignier, 2012).

Elemento 4: Contexto de justificación

El cuarto ingrediente de la inequidad es el soporte socio-cultural que mantiene los otros tres ingredientes. Este contexto es la justificación o explicación –errónea pero aceptada– social, cultural, moral, económica o de cualquier otro tipo que usan las instituciones inequitativas para validar su *modus operandi*. Con el contexto de justificación, los pensamientos, actitudes, ideas, sentimientos y conductas inequitativas –cuyos motivos verdaderos resultan inaceptables– se vuelven tolerables y hasta “deseables” para la sociedad. Los contextos de justificación se alimentan de ideologías constituidas, moral común, concepciones filosóficas, doctrinas religiosas, convicciones políticas, prejuicios sociales, etc., para legitimar la inequidad cotidiana y generar fuertes resistencias al cambio.

El poder del contexto de justificación aumenta con el tiempo, pues tiende a interiorizarse y a aceptarse como natural. Con ello se hace innecesario el uso de la violencia física (como medio de opresión), pues ha sido reemplazada por una violencia simbólica. Esta es una de las razones por las que existe una relación curvilínea entre la violencia contra las mujeres y el empoderamiento. Cuando el empoderamiento es inexistente o –en el extremo opuesto– está logrado, la vio-

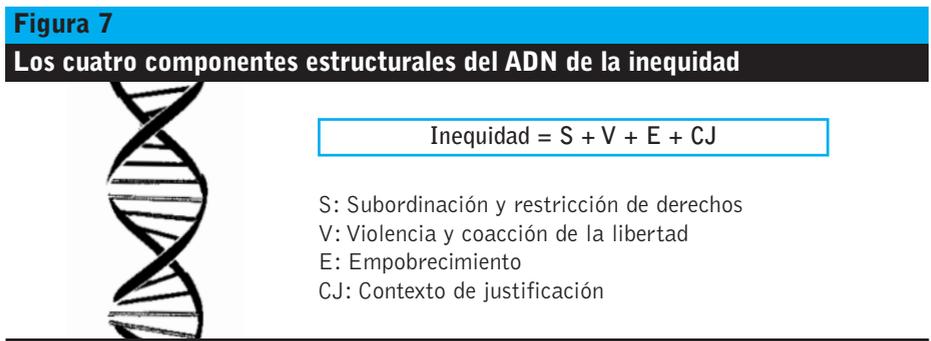
lencia física no existe porque es innecesaria o ya no tiene cabida ni es tolerada. Sin embargo, cuando la mujer se va empoderando, la pareja puede reaccionar violentamente, aumentando los niveles de violencia preexistentes (Vara, 2014). Son las mujeres que se rebelan contra la inequidad las que sufren más violencia física; aquellas mujeres que la aceptan no sufren violencia física, pues la violencia simbólica, con fuertes mecanismos de control, aún es efectiva.

A lo largo de la historia se han gestado diversas teorías e ideologías que justifican las relaciones inequitativas de subordinación de las mujeres, el uso de la violencia en contra de ellas y el empobrecimiento. Las empresas capitalistas equitativas han roto muchas de esas ideologías, abriendo sus puertas a las mujeres. Por ejemplo, las primeras empresas textiles contrataron principalmente mujeres (Valenze, 1995; Honeyman, 2000) y, durante la segunda guerra mundial, las mujeres se desempeñaron en profesiones y oficios tradicionalmente realizados por hombres (Johnson, 2014). A la empresa equitativa exitosa no le importa contratar hombres o mujeres, le interesa la productividad y el buen desempeño; por eso la población económicamente activa ocupada femenina ha aumentado significativamente durante las últimas décadas, incluso con una tasa de crecimiento mayor a la de los hombres. Y la incorporación no solo ha ocurrido a nivel operativo, sino también a nivel gerencial, pues el porcentaje de gerentas aumenta año a año (McKinsey, 2013).

1.3.1. El ADN de la inequidad

De lo dicho, es posible definir operativamente a la inequidad usando solo cuatro elementos interrelacionados: a) la subordinación b) la violencia c) el empobrecimiento, y d) el contexto de justificación (ver Figura 7).

En esta estructura, los cuatro elementos están concatenados y sincronizados: la subordinación es el hecho, la violencia es el medio que posibilita el hecho, el empobrecimiento es la consecuencia y el contexto de justificación es el reforzador cultural que mantiene el sistema. Así, la fórmula básica de la inequidad sería: Inequidad = Subordinación + Violencia + Empobrecimiento + Justificación.



Nota: 1) las relaciones de subordinación que restringen derechos y dan privilegios se mantienen gracias a 2) la violencia y la coacción de la libertad personal, trayendo como consecuencia 3) la extracción de riqueza y el empobrecimiento. Todo el sistema se refuerza mediante 4) un contexto de justificación. Fuente: Elaboración propia.

A modo de ejemplo, en la Tabla 3, se descompone una acción inequitativa típica (acoso sexual en el trabajo), para ver la utilidad del concepto.

Tabla 3			
Los elementos del sistema inequitativo que afectan la función empresarial, utilizando como ejemplo el acoso sexual laboral (violencia tipo III)			
Subordinación (hecho)	Violencia (instrumento)	Empobrecimiento (consecuencia y reforzador estructural)	Contexto de justificación (reforzador cultural)
<ul style="list-style-type: none"> Las relaciones laborales de dependencia y jerarquía entre jefe-subordinada, necesarias para que la empresa funcione alineada a una misión, ahora –gracias al Patriarcado– se extienden a la subordinación personal. La empresa le da poder al jefe para tomar decisiones (de continuidad o ascenso), pero solo para recompensar el buen desempeño y desalentar el mal desempeño. Al surgir el abuso de poder, la continuidad o el ascenso ya no dependen de la productividad de la empleada, sino del capricho personal del jefe, que exige la “subordinación sexual”. 	<ul style="list-style-type: none"> Se toma noticia del hecho cuando ocurre un escándalo o una demanda judicial contra la empresa por hostigamiento sexual (motivado por la agredida). Sin embargo, existen muchos indicadores de violencia en el trabajo, y pasan por fases que afectan la función empresarial: <ul style="list-style-type: none"> En una primera etapa se da un trato de “privilegios” o atenciones injustificadas a la agredida, con proposiciones o insinuaciones. Se desvían las tareas y funciones originales del puesto para crear condiciones o ambientes favorables al acoso (p.e., cambio de turnos, viajes no previstos, cambio de puesto, ubicación, tareas). 	<ul style="list-style-type: none"> Hay un empobrecimiento para todas las partes. Pierde la trabajadora acosada por el despido arbitrario sufrido, pues se ve afectada en su economía personal (pierde el sueldo o ascenso), en su bienestar emocional (se daña su salud psíquica) y en su reputación profesional (se daña su imagen ante sus colegas y futuros empleadoras/es). Pierde también la empresa, no solo por las consecuencias de la demanda judicial (indemnización), sino porque la empresa pierde una trabajadora valiosa, que ha sido despedida por razones ajenas a su desempeño (costos de rotación y costo-oportunidad). Por temor a la pérdida del empleo, la mujer puede ceder ante la 	<ul style="list-style-type: none"> “Billetera mata a galán”, “el poder atrae a las mujeres”, “hay que demostrarles quién manda”, “son privilegios del jefe”. “No fue ningún acoso, solo estaba siendo considerado, galante o halagador”. “Ella se insinuaba con esos vestidos tan provocativos con los que venía a la oficina. Solo actué como hombre”. “Me estaba usando para obtener un ascenso, coqueteándome todo el tiempo, y cuando le pedí que me correspondiera, se enojó”. “Esto siempre ocurre, todo mundo lo hace. Pero aquí se hizo escándalo por nada”.

Subordinación (hecho)	Violencia (instrumento)	Empobrecimiento (consecuencia y reforzador estructural)	Contexto de justificación (reforzador cultural)
<ul style="list-style-type: none"> Este privilegio, ajeno al poder que la empresa otorgó pero que el sistema inequitativo patriarcal "autorizó" restringe los derechos sexuales de la empleada, quien ve afectada su libertad sexual por la coerción de perder su empleo o perder una promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> Si la agredida confronta o rechaza, se inicia el periodo de hostigamiento en el ambiente de trabajo, con ataques verbales o psicológicos, deteriorando el clima laboral. Los ataques se pueden agudizar con el chantaje sexual o la amenaza de despido. 	<p>presión del jefe, subordinándose sexualmente. En este caso, el empobrecimiento sería un reforzador estructural de la subordinación, con el consecuente deterioro de toda la relación laboral y la productividad.</p>	

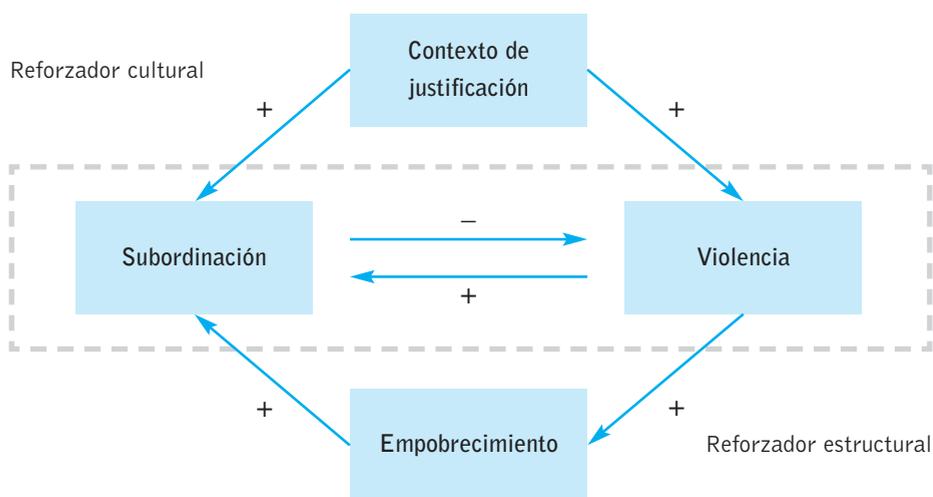
Fuente: Elaboración propia.

Al operativizar el concepto de inequidad, mediante la identificación de su ADN, se facilita el trabajo con las empresas, pues esta fórmula puede servir tanto para diagnosticar qué tan inequitativa es una empresa, cuanto para construir estrategias de compromiso y actuación para prevenir la VcM dentro de ellas. Para usarla como herramienta de diagnóstico y de cambio se debe considerar la interacción entre sus cuatro elementos. De esta interacción pueden surgir muchos postulados útiles para construir argumentos y tecnología de cambio organizacional. Está demás decir que cada postulado deberá ser respaldado con evidencia de soporte. A modo de ejemplo, los siguientes postulados, consecuencias de la Figura 8, han sido usados para construir el modelo de gestión:

- Si hay violencia, entonces habrá empobrecimiento; no solo de la persona agredida, sino también de la organización o institución donde se desenvuelve. Por tanto, se pueden determinar los niveles de violencia existentes y luego estimar los costos económicos de la violencia (productividad disminuida). De aquí se demuestra que prevenir la violencia contra las mujeres en las empresas disminuirá importantes costos de productividad (argumento de costos) y mejorará la calidad de vida del personal (argumento de bienestar).
- Si hay violencia, entonces habrá un contexto de justificación que la refuerza culturalmente; no solo desde las ideas o creencias de los agresores, sino también con la presencia de patrones de gestión inequitativa en la organización. Entonces, se puede identificar esos patrones y determinar su impacto en la eficiencia de la cadena de valor empresarial. De aquí se puede demostrar que mediante un cambio cultural en la organización no solo se disminuirá la VcM, sino también los patrones de gestión inequitativas. Entonces

Figura 8

Relaciones entre los componentes del ADN de la inequidad



Nota: La violencia es un instrumento para mantener la subordinación. Como efecto secundario, produce empobrecimiento, el cual se convierte en un reforzador estructural de la subordinación. Tanto la violencia como la subordinación se nutren y refuerzan de un contexto que las justifican. La relación entre subordinación y violencia es curvilínea, por eso tienen relaciones positivas y negativas al mismo tiempo. Fuente: Elaboración propia.

la prevención de la VcM puede ser estratégica no solo para reducir costos sino también para agregar valor (argumento de estrategia).

- Si hay violencia, entonces habrá una subordinación que se mantiene gracias a ella. La subordinación se manifestará en discriminación, exclusión y obligatoriedad; y se verá justificada también por un contexto cultural y reforzado por la escasez de recursos y capacidades de las agredidas. Entonces se puede identificar la fuerza de trabajo disminuida por la inequidad (costo-oportunidad perdida) y demostrar que garantizando un sistema organizacional equitativo no solo disminuirá la VcM, sino que también se recuperará valor de la fuerza de trabajo, al crear un ambiente atractivo para la diversidad, mejorar la reputación organizacional y aprovechar un mercado altamente sensible al género (argumento de identidad y estrategia). ■

2 ¿CÓMO INVOLUCRAR A LAS EMPRESAS EN LA PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES?

Un marco conceptual para superar la brecha de compromiso

■ Por qué las empresas deberían prevenir la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja? ¿Acaso no es responsabilidad de cada persona velar por su seguridad personal? ¿No es responsabilidad del Estado, en todo caso, la atención y prevención de la VcM? ¿Por qué las empresas tendrían que alejarse de su core business para atender un problema ajeno a la productividad? ¿Tiene la empresa el derecho de entrometerse en la forma cómo el personal resuelve sus problemas en su vida privada? Estas son preguntas típicas que el empresariado plantea cuando se le invita a involucrarse en la prevención de la violencia. Saber responderlas estratégicamente significará superar una brecha de compromiso.

Durante muchos años, la VcM ha sido considerada como un problema privado, en el que las personas ajenas a la relación de pareja no tienen derecho a injerencia alguna (Arisó & Mérida, 2010). Esta misma idea se ha mantenido en el seno de las empresas, donde aún se considera que los problemas y dificultades personales de las/os colaboradoras/es, no son de incumbencia gerencial. Aparentemente no existirían razones para que las empresas asuman la prevención de la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja y, más allá de la buena voluntad del empresariado, la prevención de la VcM no tendría cabida en el accionar del negocio. Sin embargo, contrario a lo que se piensa, existe evidencia contundente que hace urgente una acción preventiva por parte de las empresas. Estas razones nacen de la fusión de la Teoría de Género

Figura 9

¿Por qué las empresas deberían invertir en la prevención de la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja?



Fuente: Elaboración propia.

(modelo conceptual y teórico con más de cinco décadas de desarrollo, que busca la equidad en las relaciones humanas) y la Teoría Empresarial (teoría con más de cien años de desarrollo, que explica la rentabilidad de las organizaciones).

En el capítulo anterior se ha demostrado que ambas teorías comparten un principio común que hace posible un trabajo coordinado con las empresas. La equidad es un principio compatible entre estos dos mundos y, junto con su ADN –su fórmula básica ($I = S + V + E + C$)–, son la base de los argumentos que pueden servir para involucrar al empresariado en la prevención de la VcM. Por eso, en el presente capítulo se presentarán cuatro argumentos empresariales de prevención que cobran mayor o menor fuerza, dependiendo del nivel de actuación jerárquica de la organización y de sus intereses particulares (ver Figura 9).

- En el **nivel político**, de la alta dirección –donde se define la filosofía, visión y misión empresarial, y donde se enrumba a nuevos escenarios de negocio– existen dos razones para prevenir la VcM: (1) congruencia, es decir, la prevención de la VcM no contradice la identidad empresarial de la alta dirección; al contrario, la fortalece; (2) costos ocultos, es decir, la prevención de la VcM no es una inversión sin retorno; todo lo contrario, disminuye costos invisibles en la productividad.

- En el **nivel estratégico**, de las gerencias de área, donde se gestionan las actividades diarias de la empresa y se materializa la filosofía de la alta dirección, (3) la prevención de la VcM no es ajena a la función estratégica empresarial; al contrario, su aplicación hace más eficiente y eficaz la cadena de valor, pre-

parando a la empresa para un mercado altamente sensible a la equidad de género.

- En el **nivel operativo**, de colaboradoras/es, (4) la prevención de la VcM no es una intromisión en la vida privada del personal ni una distracción de sus funciones diarias. En cambio, es una forma de aumentar su bienestar personal y facilitar su concentración para un mejor desempeño, con el consecuente compromiso con la institución y la creación de una cultura de equidad altamente productiva.

Estos cuatro argumentos, nacidos de los postulados de la fórmula de la inequidad, se posicionan dentro de los pilares del modelo de negocio de las empresas. En efecto, las organizaciones empresariales se fundamentan en valores que definen su identidad y cultura organizacional. Estos valores sientan las bases para las estrategias de negocio en cada uno de sus eslabones y procesos claves, los cuales están dirigidos a conseguir resultados e impacto económico.

- El argumento de identidad se ancla en los valores que definen a las empresas equitativas, demostrando que la función empresarial exitosa es imposible si no se elimina a la violencia en cualquiera de sus formas. El argumento de identidad es la base del modelo.

- El argumento de costos y de estrategia se ancla en la cadena de valor del negocio, pues la VcM puede volverla ineficiente. Y la causa de la VcM, la inequidad, puede estar limitando su capacidad. Estos argumentos son las columnas de acción del modelo.

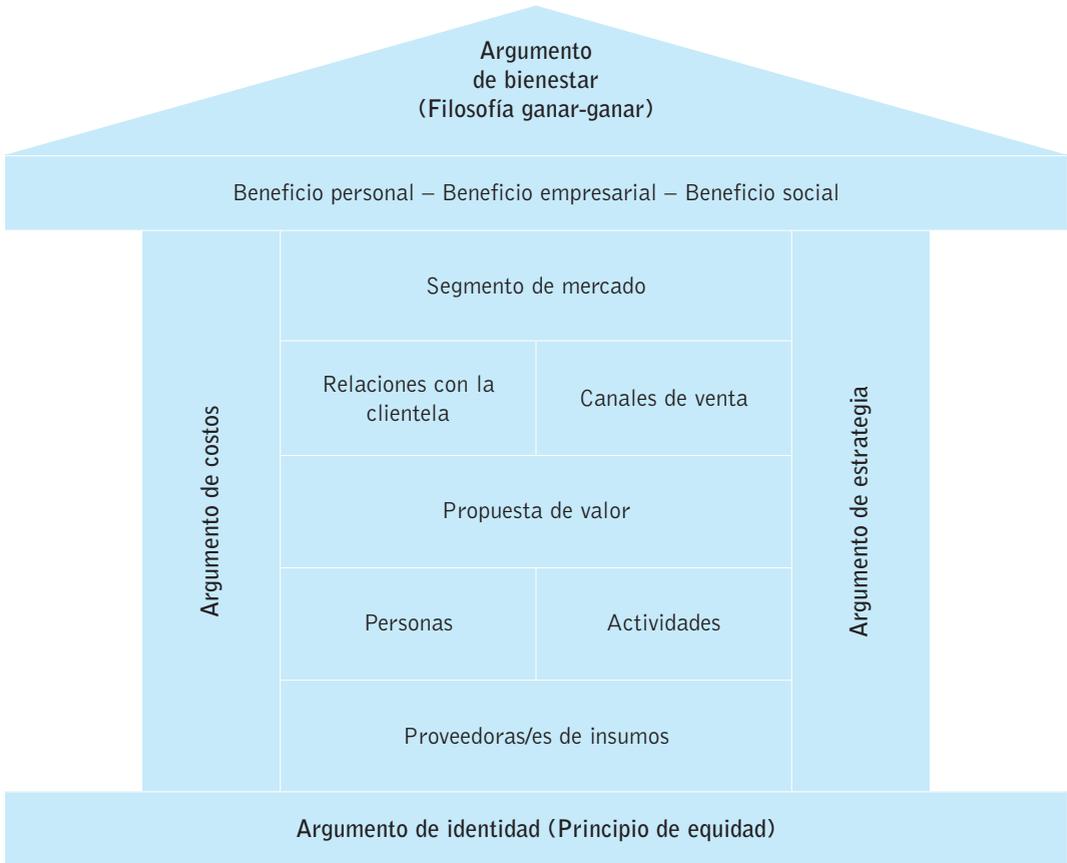
- El argumento de bienestar se ancla dentro de los resultados esperados que, bajo una filosofía ganar-ganar, mejora la calidad de vida del personal y mejora también la rentabilidad de la empresa.

2.1. Argumento de identidad: La violencia es contraria a la función empresarial

Tal como se presentó en el Capítulo 1, las empresas equitativas arriesgan mucha inversión y recursos para producir bienes y servicios, en beneficio de la clientela, y así obtener una retribución lucrativa. Pero ¿cómo controlan el riesgo debido a que tienen muchas probabilidades de perder? Aparte de la propia capacidad de gestión, la única forma de seguridad que el empresariado tiene es la institucional; es decir, aquella donde se respeten sus derechos empresariales, su libertad económica y donde exista seguridad jurídica. Las empresas equitativas son muy sensibles a estas variables. Mientras más seguridad jurídica y más respeto a los derechos de propiedad empresarial se garanticen, más prósperas serán las empresas productivas (Sánchez, 2013). Un ambiente inseguro, donde arbitrariamente las autoridades de turno usurpan la propiedad empresarial, imponen impuestos abusivos, arbitrarios o inciertos, o imponen leyes de forma desmedida y sin previsión, condiciona que las empresas se extingan o se vayan.

Figura 10

Ubicación de los argumentos de prevención en los pilares del modelo de gestión de las empresas



Fuente: Elaboración propia.

Debido a que el principio de equidad es la base de la función empresarial, la no-violencia es un requisito indispensable para el éxito sostenible de los negocios, tanto en contexto como en ejercicio. Por eso existen leyes empresariales contrarias a la violencia.

2.1.1. Contexto empresarial de no-violencia

Las empresas equitativas se rigen bajo el imperio de la ley, pues el derecho a la libre empresarialidad depende del cumplimiento y obediencia a las normas institucionales y jurídicas. Para poder acumular capital, innovar e invertir para el futuro, las empresas equitativas necesitan un sistema económico y jurídico justo, en el que se reconozcan sus derechos (Rand, 2006). El empresariado no opera en el vacío, lo hace dentro de un mercado en el que

hay un marco institucional, leyes económicas y gubernamentales. Necesita de estas normas para proteger los derechos a la vida, libertad y propiedad de todos los integrantes del mercado. Si no existiera dicho marco institucional no podría funcionar el mercado y no habría negocio (Huerta de Soto, 2010; Kelley, 2009; Gherzi, 2009; Mises, 2007; Callahan, 2006; Marcelo, 2006; North, 2003; Ayala, 1999; Ayau, 1991; De Soto, 1986). El empresariado debe crear un modelo de negocio exitoso y esto solo ocurre donde existe libertad, paz, armonía y respeto por los derechos de propiedad. La armonía y la paz son condiciones mínimas para la rentabilidad (Hamel, 2013; Ravier, 2006; Gorbaneff, 2004; Ellig, 1996).

Por otro lado, todas las empresas equitativas se rigen por contratos entre agentes libres, sin subordinación ni dominación, porque las relaciones son comerciales y de libre acuerdo (Mises, 2002), tanto para afuera (con otras empresas y clientela) como para adentro (con el personal). La empresa equitativa converge con la paz, la armonía, la cooperación y requiere de ellas para cumplir sus objetivos (Sirico, 2001; Kaufman, 2013). Así pues, la violencia es una actividad incompatible con la contratación de recursos naturales, mano de obra, capitales y talento gerencial. Obtener estos recursos por la fuerza o coacción vuelve a la empresa ilegal y presa de sanción jurídica; además, su reputación social se vería afectada y su productividad también, pues no tendría el compromiso del personal, logrado con el libre acuerdo.

En la empresa equitativa, tanto para afuera como para adentro, se negocia bajo la ley de la oferta y la demanda, teniendo siempre la libertad de elegir (Fisher, Ury & Patton, 2002). Las empresas equitativas no están obligadas a vender a determinado precio, y dependen en gran medida de qué tan valiosos son los bienes y servicios para la clientela. Con la libertad de elección convergen los intereses entre empresas y clientela; y no con las coerciones, coacciones, antagonismos o discordia (Benson, 2000; Acton, 2002; Rothbard, 2013). En consecuencia, las empresas equitativas tratan de convencer, persuadir, vender novedades y recompensar a la clientela que las elijan, pues no tienen otro medio más que la negociación (Palmer, 2013), ya que la violencia en cualquiera de sus formas es inaceptable.

Se ha visto entonces que la función empresarial se basa en resolver problemas y satisfacer necesidades; para lograrlo, requiere de un contexto de seguridad y respeto a los derechos. Cualquier tipo de imposición arbitraria, coacción o coerción impiden o dificultan esa función. En resumidas cuentas, la violencia, entendida como la imposición por la fuerza de coacción, contradice el espíritu empresarial, pues lo destruye.

2.1.2. Leyes empresariales contrarias a la violencia

Las empresas equitativas son pacíficas, pues la violencia se opone a la función empresarial. Para demostrarlo, existen cinco leyes empresariales que

promueven la rentabilidad y que son contrarias a todo tipo de violencia: de intercambio, de cooperación, de incentivos, de no-discriminación y de productividad.

- **Ley de intercambio.** Las relaciones libres y voluntarias entre las empresas y su clientela, y los factores de producción, son relaciones de ganar-ganar. En un intercambio libre se transa valores y lo que se recibe siempre es mayor a lo que se entrega. En este tipo de relación se incrementa la riqueza de ambas partes; al intercambiar, nadie pierde (Zanotti, 2012; Mises, 2002, 2005 y 2007); Callahan, 2006). La violencia es inadmisibles aquí, pues destruye el intercambio lucrativo y voluntario, ya que una de las partes obligaría a la otra, generando pérdidas.

- **Ley de cooperación.** Aunque la competencia parece ser la base del mercado empresarial, eso solo un lado de la moneda, pues se requiere de cooperación para articular todos los medios de producción. La cooperación alienta la especialización y el trabajo conjunto, pues cuando cada integrante agrega valor, lo intercambia y sale ganando (Callahan, 2006; Friedman, 1980). Las empresas equitativas articulan varios eslabones con los factores de producción y la clientela. Si no fuera por la cooperación para obtener las materias primas, capital, mano de obra y talento gerencial, la empresa no podría fabricar bienes y servicios para la sociedad, ni ponerlos al alcance de la clientela. Si cualquiera de estos factores no coopera, se detiene la cadena de producción (Ayau, 2004; Read, 1958).

- **Ley de incentivos.** Las empresas equitativas son organizaciones que cambian el comportamiento del personal, promoviendo aspectos positivos y sancionando los negativos (Ayala, 1999). Las empresas no solo son pacíficas por nacimiento y por transacción, son también pacíficas en organización. En efecto, las empresas equitativas promueven dentro de sus organizaciones conductas prosociales y de respeto entre su personal (p.e., puntualidad, veracidad, cooperación, etc.) y sancionan las inconductas (p.e., corrupción, mentira, pereza, violencia, etc.) mediante códigos y normas. La ley de incentivos es antagónica a la violencia.

- **Ley de no-discriminación.** En ninguna transacción económica deben estar de por medio consideraciones de tipo racial, sexual, político o religioso, debido a que podrían arruinar el acuerdo entre las partes. Estos temas, usados en un proceso de negociación o contratación, ponen en riesgo la rentabilidad del negocio (Skousen, 2009; Fisher, 2008), pues la discriminación es un tipo de violencia pasiva, al hacer una distinción o segregación que atenta contra la igualdad. Aunque la discriminación suele ser inconsciente –fundada en prejuicios y estereotipos socialmente aceptados– internamente las empresas equitativas tienden a recompensar en función de la productividad, no de privilegios o razones ajenas al desempeño; no hacerlo así genera insatisfacción y disminución del rendimiento a mediano plazo (Messick & Cook, 1983; Adams, 1965).

• **Ley de productividad.** Con los mismos factores productivos se espera generar más riqueza, pues el empresariado se asegura de que los factores de producción rindan al máximo, sobre todo los recursos humanos (Vargas, 2012). Con el devenir de las investigaciones en gestión de personal se sabe ahora que la seguridad y salud laboral, la capacitación, el bienestar y buen clima interpersonal inciden directamente en la productividad (Sims, 2007; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003). Por consiguiente, el empresariado invierte considerables sumas de dinero en tratar de optimizar el rendimiento del personal; y cuando identifica variables que pueden afectar el desempeño, las trata de controlar y minimizar. Bajo esta ley, si se demuestra que la VcM afecta la productividad del personal, las empresas invertirán en su control y prevención.

Como los principios empresariales de cooperación, intercambio, incentivos, no-discriminación y productividad exigen cierto nivel de congruencia externa-interna, **¿cómo se puede permitir la violencia dentro las empresas si esta es contraria a su naturaleza misma?** Las empresas equitativas son organizaciones sistémicas; lo que sucede en un nivel afecta a los demás niveles (Wallis, 2010; Jackson, 2002). Así como la seguridad jurídica e institucional y el libre ejercicio de derechos –sin abusos de ningún tipo– son necesarios para asegurar el normal desarrollo de las empresas, dentro de estas organizaciones se requiere del mismo contexto para asegurar un desarrollo congruente. Es decir, si el personal no tiene condiciones mínimas de seguridad y protección ante la incertidumbre y la violencia, su productividad se verá afectada notablemente, mermando todo el sistema organizacional.

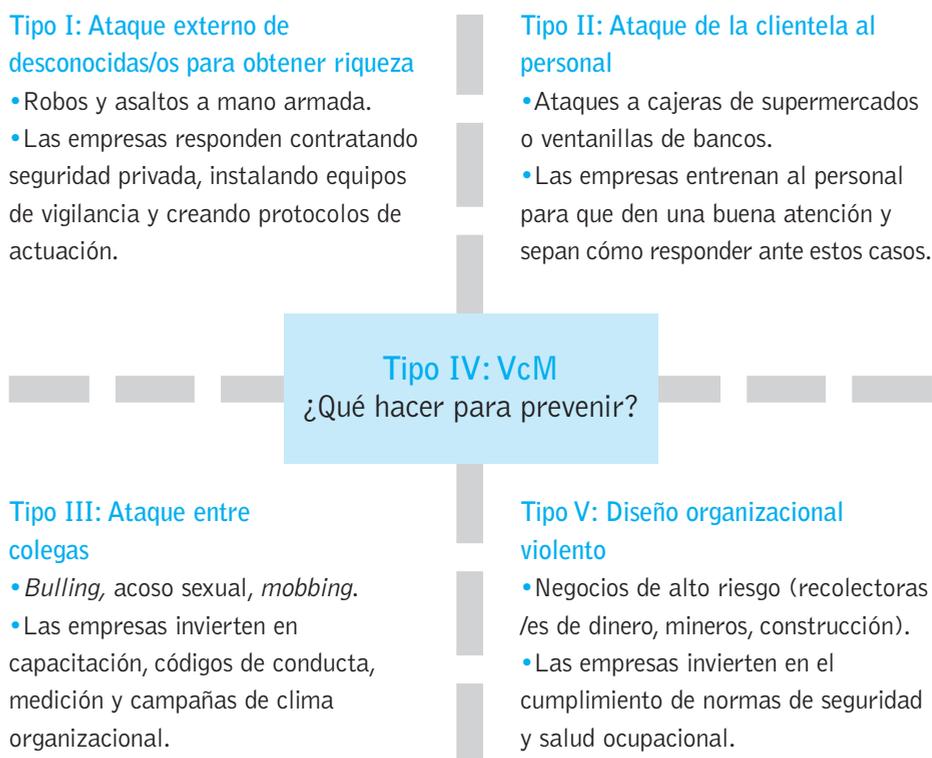
2.1.3. Los cinco tipos de violencia que amenazan a las empresas

Todos los días, las empresas equitativas se enfrentan a cinco tipos de violencia que atentan contra la seguridad del personal y que vulneran su misión productiva (ver Figura 11).

La violencia Tipo I es aquella donde personas extrañas al negocio irrumpen para sustraer mercancías o recursos, afectando la integridad física del personal (p.e., robabancos, piratas, delincuentes armados, etc.). La violencia Tipo II es aquella donde la clientela ataca al personal del negocio, por diversas causas (p.e., ataques a cajeras de supermercados, de bancos, clínicas, etc.). La violencia Tipo III se refiere a los ataques que ocurren entre el propio personal, jefas/es, colaboradoras/es (p.e., acoso laboral, sexual, etc.). La violencia Tipo V ocurre cuando por la forma cómo está organizada la empresa se crean condiciones de vulnerabilidad para el personal (p.e., las mineras, cuando por su sistema de trabajo de inmersión 21/7, ponen en riesgo la salud de su personal y vulneran sus vínculos sociales y familiares). Y, finalmente, la violencia tipo IV, que es aquella donde el personal es atacado por alguien de su entorno personal; en este caso, por su pareja o ex pareja.

Figura 11

Tipos de violencia que las empresas equitativas enfrentan diariamente



Fuente: Elaboración propia, tomando como base la clasificación del Occupational Safety and Health Administration (OSHA, 2014).

Las empresas equitativas gastan entre dos a quince de cada cien dólares en la prevención de la violencia Tipo I; por ejemplo, comprando cámaras de seguridad y controles de acceso, o pagando vigilancia privada (AmCham, 2014; The World Bank, 2014). Destinan también mucho dinero a la capacitación, para que el personal pueda afrontar solventemente los ataques de la clientela (violencia Tipo II). Y también mucho dinero a la medición y capacitación para mantener un buen clima laboral y relaciones interpersonales asertivas entre colegas de trabajo (violencia Tipo III), así como para cumplir con las normas de salud y seguridad ocupacional (violencia Tipo V).

Las empresas ya destinan mucho dinero y recursos a la prevención y control de casi todos los tipos de violencia. Pero, ¿por qué no invierte en la prevención de la violencia Tipo IV? El empresariado cree que la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja, no es de su incumbencia, o que no tiene injerencia ni autoridad en la vida íntima de su personal; es un asunto privado que solo compete a su personal. Aunque esta actitud aún está vigente, lo cierto es que está cambiando, pues cada vez más empresarias/os entienden que la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja es un asunto que

les incumbe, al observar las consecuencias negativas en la productividad (Vara, 2013).

Por otro lado, no es que la violencia que sufren las mujeres en sus relaciones personales se quede allí; es decir, que se mantenga ajena a la empresa. Al contrario, la VcM rompe las fronteras de la empresa, invadiendo los ambientes laborales. Del análisis de 211 empresas peruanas, se encuentra que dos de cada diez ataques de VcM se realizan mientras las mujeres trabajan, mediante acoso telefónico, o ataques verbales y físicos en las instalaciones o saliendo de ellas (Vara, 2013). Resultados semejantes se ha encontrado en otro estudio nacional de costos empresariales para Bolivia, donde cuatro de cada diez ataques de pareja se realizan mientras la agredida o el agresor están trabajando (Vara, 2015). El control y prevención de estos tipos de ataques no tiene nada que ver con “entrometerse en la vida privada del personal”. Más bien se pueden entender dentro de la lógica de la violencia Tipo I; es decir, como ataques a la organización y, por tanto, la empresa tendría la obligación de alinear sus recursos para proteger a su personal. Además, cuando la pareja o ex pareja ataca en los ambientes de la empresa, no solo afecta a la agredida, sino también a sus compañeras/os de trabajo. Por eso existe un porcentaje considerable de colaboradoras/es que atestiguan situaciones de VcM en sus colegas (Vara, 2013; Vara, 2015).

Cuando se realizó el estudio de costos empresariales de VcM en Perú (Vara, 2013), la mayoría de gerencias afirmaba que en sus empresas no existía violencia contra las mujeres; es decir, que no existían colaboradoras que sufrieran violencia por parte de sus parejas. No obstante, los resultados demostraron que las gerencias solo estaban viendo uno de cada diez casos y –casi siempre– cuando estos casos ya habían producido un gran impacto negativo en la productividad. La VcM estaba invisible ante los ojos gerenciales. Esto es predecible porque existen muchas razones por las cuales la VcM puede hacerse invisible dentro de las empresas (ver Tabla 4). A nivel personal, el miedo, la desconfianza, la impotencia y la negación de las colaboradoras son las principales razones. A nivel organizacional, la ausencia de una política de actuación ante los casos de VcM y la falta de entrenamiento gerencial para detectar casos de VcM son las principales razones.

Debido a que la violencia es contraria a la función empresarial, el empresario no solo debe dedicar recursos y esfuerzos a los cuatro tipos de violencia más conocidos (I, II, III y V), sino también a la violencia tipo IV, pues está presente y es tan pernicioso como las otras. Que pase desapercibida la hace más costosa aún, pues es como un cáncer que ataca silenciosamente, invisible durante mucho tiempo, pero destruye la función empresarial. Y, prueba de lo dicho es que a nivel mundial la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja es el tipo de violencia más caro que asumen los países a nivel global, con una pérdida que supera el 5.2% del Producto Interno Bruto mundial; mucho más costosa que las guerras, el terrorismo, la violencia interpersonal y todo tipo de homicidios (ver Tabla 5).

Tabla 4**Razones por las cuales la VcM se mantiene invisible dentro de las empresas**

Personales	<ul style="list-style-type: none"> • Miedo. Se siente culpable de la violencia sufrida, tiene miedo de que la critiquen, miedo de que su pareja se entere y tome revancha, miedo de que la despidan. • Impotencia. Cree que nada se puede hacer, que la empresa no puede apoyar, que nadie la va a comprender. • Desconfianza. Confesar que sufre VcM puede afectar su imagen y reputación dentro de la empresa, su imagen ante sus amistades, subordinadas/os o jefas/es. • Negación. Subestima la violencia sufrida, no le da importancia, cree que solo son peleas o discusiones, que es lo normal en una relación.
Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no tiene una política de protección o actuación ante casos de VcM. • El personal gerencial o supervisor no está entrenado para detectar o hacer frente a la VcM. • La empresa cree que los problemas "personales" de sus colaboradoras/es no incumben a los fines organizacionales, que son asuntos privados. • La información y atestiguación de casos de VcM queda a nivel operativo (entre colegas y amistades dentro de cada área) y no llega a los niveles de decisión gerencial.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5**Comparación de costos mundiales de todo tipo de violencia y la VcM**

Tipo de violencia	Costo en USD (mil millones)	Costo en % del PBI
Colectiva (guerras y terrorismo)	167.19	0.19
Interpersonal (crímenes violentos)	1,245.27	1.44
Homicidios – total	700.5	0.82
Hombres	557.5	0.65
Mujeres	105.3	0.123
Feminicidio (pareja)	40.1	0.047
Niños/as	37.7	0.044
Maltrato infantil	3,594.00	4.21
Abuso sexual de menores (casos reportados)	36.8	0.043
VcM en relaciones de pareja	4,423.00	5.18
Violencia sexual contra las mujeres (casos reportados)	66.7	0.078
Total	9,533.00	11.16

Fuente: Copenhague Consensus Post 2015, en Hoeffler & Fearon (2014). Elaboración: Aristides Vara.

La violencia es la antítesis de la productividad. Por eso las empresas equitativas son pacíficas, pues cuando la violencia se hace presente en cualquiera de sus formas, la función empresarial se debilita. En consecuencia, la prevención de la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja no es una actividad ajena a la identidad funcional de las empresas; por el contrario, es una actividad coherente con toda la inversión y gasto realizado para evitar los cinco tipos de violencia organizacional.

2.2. Argumento de costos: La VcM genera costos invisibles

Además de la identidad, existe otro argumento relacionado a los costos: la violencia contra las mujeres produce un impacto negativo en la productividad. Si bien la VcM no se origina en la empresa, sino que proviene del contexto de una relación de pareja del personal, su impacto trasciende la esfera personal y afecta los resultados del negocio. En consecuencia, existe evidencia para afirmar que la VcM es muy costosa para las empresas, pero sus costos son invisibles, no identificados (Vara: 2012, 2013, 2014, 2015).

Los costos invisibles son costos hundidos, retrospectivos, en los que se ha incurrido en el pasado y que no pueden ser recuperados; pero que se ven reflejados en el precio del producto final o servicio, o en el margen de ganancias. Identificar esos costos invisibles y evitarlos, tal como se hace con el control de mermas y defectos de producción para controlar la calidad, es una acción inteligente que redundará en un mayor margen de ganancia, una mejor posición competitiva por el precio final del producto o servicio, y un mayor bienestar del personal.

En el estudio “Costos empresariales de la Violencia contra las Mujeres en el Perú” (Vara, 2013), los costos en valor agregado para las empresas, producto de la VcM, ascienden a 6,744 millones de dólares por año, incluyendo tanto los costos provenientes de las agredidas como de los agresores y colegas que atestiguan. Estos costos representan el 3.9% del Producto Bruto Interno; un valor muy elevado, considerando que se mantienen invisibles y sin intervención de control alguno. La VcM es omnipresente en las empresas y su impacto económico, a pesar de que es invisible, resulta muy significativo. Según los cálculos realizados por Vara (2013), por cada veinte colaboradoras/es en una empresa, la VcM afecta al menos a diez como agredidas o agresores, así como testigos de VcM, causando 275 días de trabajo perdidos por año en presentismo, ausentismo y rotación. Esto equivale a un colaborador a tiempo completo que no trabaja durante todo un año o a 27,692 dólares perdidos en valor agregado.

2.2.1. Las agredidas de VcM tienen más ausentismo y presentismo

El empresariado suele considerar los costos de rotación de personal como los más altos producidos por la VcM. Aunque, estos costos son altos (en el Perú equivalen a 5,000 dólares por cada caso de VcM, un total de 18.3 millones de

Tabla 6**Situaciones en que la VcM origina costos de productividad a las empresas, según el agente involucrado**

Categorías de costos de VcM	Casuística	Días que se dejaron de trabajar/año (Perú, 2013)
Costos originados por los agresores		
Tardanza y ausentismo	<ul style="list-style-type: none"> •Puestos operativos: No producir en los tiempos establecidos por la demora de uno de los eslabones de la cadena productiva, creándose "cuellos de botella" y deficiencias en la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> •35 días •26% (Tardanza y ausentismo) •74 % (Presentismo)
Presentismo Uso de recursos laborales	<ul style="list-style-type: none"> •Directoras/es: Disminución de la capacidad estratégica. Mandos medios: Deficiencia en la toma de decisiones, coordinación y control. •Puesto operativo: Disminución en la productividad y desempeño laboral, accidentes por falta de concentración en trabajos de alto riesgo (ejemplo: uso de maquinaria pesada). •Dependiendo del rubro de la empresa el mal uso de los recursos de la misma puede crear diversos costos, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> ·Uso del teléfono: Si es una empresa de servicios como el caso de los Centros de Llamadas, la recepción de estas se verá afectada. ·Uso del internet: Medio para hostigar a través de correo electrónico. ·Uso de vehículos: Para acechar a la pareja / ex pareja. ·Uso de las horas laborales: Acosar a la agredida o hacer el seguimiento una vez que ya violentó a la pareja o ex pareja. 	
Costos originados por las agredidas		
Tardanza y ausentismo	<ul style="list-style-type: none"> •Puestos operativos: No producir en los tiempos establecidos por la demora de uno de los eslabones de la cadena productiva (factor de producción), creándose "cuellos de botella" y creando deficiencias en la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> •24 días •39.7% (Tardanza y ausentismo) •60.3% (Presentismo)

▼ Categorías de costos de VcM	Casuística	Días que se dejaron de trabajar/año (Perú, 2013)
Presentismo Uso de recursos laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Directoras/es: Disminución de la capacidad estratégica. • Mandos medios: Deficiencia en la toma de decisiones, coordinación y control • Puesto operativo: Disminución en la productividad y desempeño laboral, accidentes por falta de concentración. Por ejemplo, ejemplo: en el sector textil podrían sufrir accidentes con las máquinas de coser o con las cortadoras. • Dependiendo del rubro de la empresa, el mal uso de los recursos de la misma puede crear diversos costos, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> · Uso del teléfono: Si la agredida tiene labores orientadas a la recepción de llamadas, verá afectada su actividad laboral. · Uso de las horas laborales: Para asistir al centro médico, a poner una denuncia o cubrir los golpes para poder presentarse en el trabajo. 	
Costos originados por colegas que atestiguan		
Presentismo Uso de recursos laborales	<ul style="list-style-type: none"> • La presencia de violencia en las instalaciones de la empresa puede generar en quienes atestiguan miedo y sensación de inseguridad. • Los rumores difamatorios creados por el victimario, en desprestigio de la agredida, pueden impactar causando tiempo perdido en interrogatorio a colegas de trabajo, ataques verbales, percepción de peligro, desprestigio de testigos/as y pérdida de autoridad ante el personal. • Prestación adicional a la agredida: <ul style="list-style-type: none"> · Uso de tiempo en escuchar a la agredida. · Uso de tiempo para atender a la agredida en caso de agresiones físicas. · Uso de tiempo para suplir las actividades de colegas por incapacidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Testigos: 17 días • Testigos: 9 días
<p>Costos primarios de rotación de personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos de reclutamiento y selección, integración y entrenamiento; costos de desvinculación, indemnizaciones, pago anticipado, liquidaciones. • Reflejos en la producción: Pérdida de la producción causada por el vacío dejado por la empleada desvinculada, mientras no es substituida; producción generalmente inferior, por lo 		

- menos durante el periodo de ambientación de la nueva empleada que ha ocupado el cargo; inseguridad inicial de la nueva empleada y su interferencia en el trabajo de las/os compañeras/os.
- Costo extra-laboral: Gastos del personal extra y horas extras necesarias para cubrir el vacío existente, o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo/a empleado/a; tiempo adicional de producción causada por la deficiencia inicial; tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento.
- Costo extra-operacional: Aumento de errores, repeticiones y problemas del control de calidad provocados por la inexperiencia de la/del nueva/o empleada/o.
- Pérdidas en los negocios: La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos, en razón de la inexperiencia de la/del novata/o.

Fuente: Elaboración propia basada en los estudios de costos empresariales de la VcM en Perú, Bolivia y Paraguay.

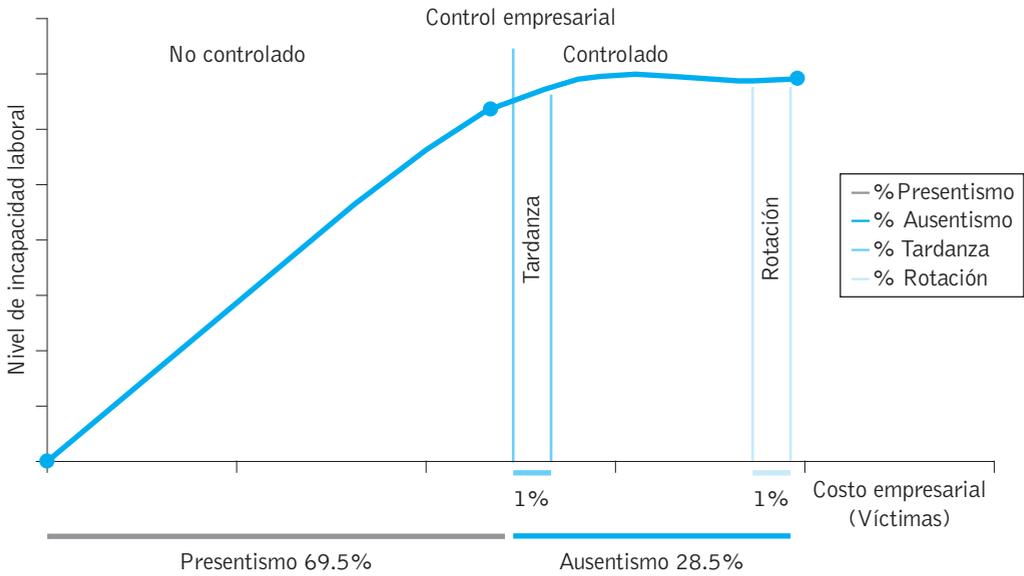
dólares por año), estos representan solo el 1% de los costos originados por la VcM (Vara, 2013).

La VcM produce daños físicos y emocionales en las agredidas y en su entorno; creer que estos daños no afectan a la empresa es un error. La VcM produce incapacidad laboral que se traduce en tardanzas, ausentismo y rotación de personal. Pero no solo eso, hay impactos más profundos en el clima organizacional, la imagen de la organización y el invisible “presentismo”, que no es más que la reducción del rendimiento laboral, por distracción, agotamiento y baja productividad, a pesar de estar presente en el trabajo. El presentismo, además, es la principal causa de accidentes o incidentes laborales, con todos los costos de reparación y compensación que trae.

Tomando en cuenta solamente los costos de tardanza, rotación, ausentismo y presentismo, la cifra de pérdidas empresariales por VcM asciende a 4,147 millones de dólares por año en el Perú. Tal como se muestra en la Figura 12, la mayor proporción de costos recae en donde no hay control empresarial; es decir, donde es más imperceptible (presentismo, 69,5%), a comparación del ausentismo (28,5%). En efecto, muchas gerencias subestiman a la VcM, creen que solo la violencia física que produce daño evidente (lesiones o incapacidad física) debe ser motivo de preocupación, ya que aumenta las tasas de ausentismo. Sin embargo, estos costos solo representan menos del tercio de los costos totales. La mayor parte de las pérdidas empresariales causadas por la VcM provienen del presentismo, variable de muy difícil control en las empresas y que se asocia fuertemente a la violencia más sutil, como la económica, la psicológica, la verbal. Con la Figura 10 se demuestra que no se puede subestimar los niveles de VcM por más leves que sean, pues los efectos en la productividad son igual de perniciosos.

2.2.2. Los agresores son tan o más costosos que las agredidas

Los costos de la VcM no solo provienen de las agredidas. La VcM es sistémica, porque genera impacto económico tanto desde las agredidas como desde los

Figura 12**Porcentaje de costos de la VcM asumidos por las empresas según tipo de incapacidad laboral**

Nota: Existe una relación entre tardanzas, ausentismo, presentismo y rotación de personal. El ausentismo y el presentismo se diferencian por el nivel de incapacidad laboral. Cuando la incapacidad laboral es absoluta, el personal no puede asistir al trabajo; pero cuando la incapacidad laboral es relativa, asiste al trabajo así no esté en condiciones de ir. Usualmente las empresas controlan las tardanzas y ausentismo con mucho rigor, estableciendo descuentos e incluso despidos. Así el personal está motivado a asistir al trabajo, aunque no esté en condiciones óptimas. Fuente: Elaboración propia, basada en Vara (2013).

agresores. Según Vara (2013) por lo menos un cuarto del personal está involucrado directamente en eventos de VcM como agredida o agresor, en el último año. Las empresas peruanas asumen un costo total anual solo en ausentismo, presentismo y tardanza de 3,406 millones de dólares en agredidas y 3,338 millones de dólares en agresores, demostrando que los agresores son tan o más costosos que las agredidas. Por tanto, no es cuestión de tener más trabajadoras o trabajadores para decidir prevenir la VcM, en ambos casos las pérdidas estarán presentes.

En términos de días laborales perdidos, los agresores son más caros que las agredidas. Para Perú se estimó que un agresor pierde 35 días laborales al año producto de la violencia que ejerce a sus parejas, mientras que las mujeres pierden 24 días anualmente (Vara, 2013). Una estimación de costos empresariales de la VcM en Bolivia (Vara, 2015) confirma el resultado, encontrando que los agresores cuestan también once días más de trabajo productivo que las agredidas, y con costos muy superiores en presentismo laboral. De manera que cualquier empresa, sea cual sea la composición de su fuerza laboral, es propensa a tener costos invisibles por la VcM.

Por otro lado, las pérdidas no solo son para la productividad de las empresas; el personal también sufre pérdidas considerables. Las pérdidas por costo-oportunidad traen consigo mermas para el ingreso de las agredidas y agresores, producto de los descuentos por ausentismo, presentismo, cese del empleo, costos médi-

cos y de salud, consejería y costos legales privados, entre otros. En las estimación de costo-oportunidad considerando solo presentismo y ausentismo, estas equivalen a un sueldo mensual por año, en el caso de las agredidas es 454 dólares y en los agresores asciende a 696 dólares (Vara, 2013; Díaz & Miranda, 2010).

2.2.3. La VcM tiene costos en cadena

Debido a que la VcM tiene un efecto dominó –es decir, que se dispersa en cadena, como una epidemia, en el entorno–, los costos empresariales no solo provienen de sus agentes directos (agredidas y agresores), sino también del personal que atestigua la violencia. Los niveles de presentismo de testigos aumentan (por ansiedad, distracción o miedo), pero también porque se puede dañar la imagen y confianza de personal clave (difamación), así como generar ausentismo o tardanzas para auxiliar a terceros (asistencia a familiares o amistades agredidas de VcM).

Atestiguar situaciones de VcM en el trabajo, así no sea una agredida o un agresor, cuesta a las empresas la productividad individual de 17 días de trabajo por año de aproximadamente el 15% del personal. Y estas estimaciones son semejantes en los casos de Perú y Bolivia (Vara, 2013, 2015).

En definitiva, la VcM es causal de sobrecostos de productividad en las empresas. Perder la productividad equivalente de una persona por cada 20 colaboradoras/es es un fuerte motivador para involucrar a las empresas en la prevención de la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja. Y la prevención no depende de si se cuenta solo o principalmente con trabajadoras; tanto agresores como agredidas generan costos significativos.

2.3. Argumento de bienestar: La VcM debilita la fuerza laboral del personal

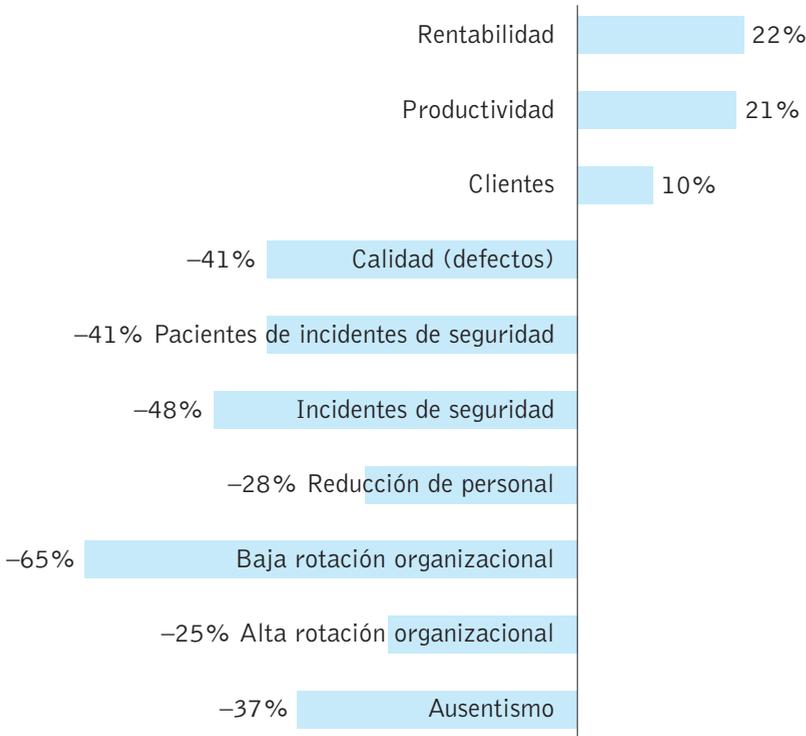
En el nivel de actuación operativa, un argumento para que las empresas prevengan la VcM es el del bienestar. Debido a que la VcM produce un daño físico y emocional que afecta la integridad y felicidad de colaboradoras y colaboradores, la prevención de la VcM incidirá directamente en el bienestar del personal, disminuyendo sus niveles de sufrimiento y, por consiguiente, aumentando el compromiso con la organización, aminorando los costos de salud y gastos de siniestralidad laboral.

2.3.1. Invertir en prevención de la VcM aumenta el compromiso organizacional

¿Invertir en prevención de la VcM puede aumentar el compromiso del personal? Bajo el enfoque de “cliente/e interna/o”, se sabe que cualquier inversión significativa en mejorar las condiciones de vida del personal influye directamente en el nivel de compromiso e identificación con la empresa (Cartwright, 2014; ClintonFundation, 2014; GCC, 2013; Steir, 2010). Justamente uno de los cinco *dri-*

Figura 13**Efectos del compromiso laboral en indicadores de resultados empresariales**

¿Cómo afecta el compromiso del personal a los resultados claves del negocio?



Nota: Data calculada según 8 metanálisis de 293 investigaciones realizadas en 192 empresas en 34 países, en un total de 1.4 millones de colaboradoras/es. Fuente: Harter *et al*, 2013.

vers para comprometer al personal es una cultura organizacional centrada en la persona, su desarrollo y bienestar. Por tanto, la prevención de la VcM puede ser un medio para aumentar el compromiso y fidelidad del personal y crear un entorno seguro de producción.

Quienes lideran los negocios más exitosos reconocen que el compromiso organizacional puede incrementar la innovación, la productividad y aumentar la retención de personal; sin embargo, el 76% del empresariado acepta que su personal no está adecuadamente comprometido con el trabajo (Harvard Business Review, 2013). En efecto, un estudio reciente realizado en 142 países (Gallup, 2013) encuentra que solo el 13% del personal está comprometido con la organización; es decir, que solo 13 de cada 100 están motivados para trabajar productivamente. Y esto es paradójico porque desde hace más de cinco décadas 293 investigaciones realizadas a nivel mundial demuestran que el compromiso organizacional es un fuerte predictor de fidelidad, aumento de clientela (+10%), buen desempeño, productividad (+21%) y rentabilidad (+22%); y que disminuye los

incidentes críticos de seguridad (-48%), el ausentismo (-37%), la rotación de personal (-65%) y los defectos de calidad (Harter et al, 2013). Sin embargo, tan bajo porcentaje de compromiso laboral (Bolivia: 22%, Ecuador: 16%, Perú: 16%, Paraguay: 14%) representa un reto para mejorar el desempeño empresarial y, la prevención de la violencia contra las mujeres, puede ser un *driver* oportuno.

Una forma de aumentar el compromiso organizacional es invertir en mejorar las condiciones laborales y de vida del personal. Las empresas así lo han sabido, pues siempre han invertido en sus recursos humanos. Desde sus inicios –en la Revolución Industrial– entendieron la importancia de la capacitación y formación del personal; por eso crearon las primeras escuelas industriales privadas, las cuales fueron luego modelo de las escuelas públicas (West, 1994). Con la consagración de los derechos laborales se disminuyeron las horas de trabajo y se creó el concepto de vacaciones; con las investigaciones de Elton Mayo se demostró la importancia de las condiciones ambientales y sociales para aumentar el desempeño y, a partir de allí, se mejoraron las instalaciones y relaciones dentro del trabajo. Después de las investigaciones de Rensis Likert, casi todas las empresas miden e invierten en programas de mejora del clima organizacional. Y todos estos cambios siempre han redundado en mejoras en la productividad. Incluso uno tan polémico como la licencia laboral por maternidad produce un impacto favorable en la productividad de 1.1% y reduce los gastos de rotación de personal entre 20% y 60% (ClintonFundation, 2014). Por ende, hoy en día, esas actividades son parte de los procesos organizacionales rutinarios y sus costos son vistos como inversión que tiene retorno en la productividad. No es de extrañar entonces que empresas pioneras y visionarias decidan invertir en programas de prevención de la VcM en sus organizaciones y que obtengan retornos por ella.

2.3.2. La prevención de la VcM disminuye el conflicto vida personal-laboral

Actualmente, como parte de las políticas de bienestar de personal, muchas empresas equitativas exitosas invierten en programas que armonizan el vínculo vida personal-laboral, evitando conflictos entre ambas esferas, pues entienden el enorme impacto pernicioso que a la productividad trae la rotación de personal y el ausentismo (Kelly et al, 2008). Existen muchas investigaciones que demuestran que el compromiso organizacional y los resultados empresariales están afectados significativamente por los conflictos de vida personal-laboral (Ej. Opie & Henn, 2013; Ahmad, 2010; Hassan et al., 2010; Streich et al., 2008; Allen, Herbst, Bruck & Sutton, 2000; Schaufeli et al., 2002; Bakker & Demerouti, 2008; De Braine & Roodt, 2011). Por tanto, invertir en programas que no solo mejoren las condiciones laborales de colaboradores/as, sino que también armonicen su vida personal, resulta preventivo y rentable a mediano plazo.

Algunos países y empresas han avanzado más en este sentido. En España, por ejemplo, existe el “Sello Empresa Familiarmente Responsable”, y uno de sus indicadores centrales es la equidad de género. Entienden que una empresa no

puede crear riesgos psicosociales debido a conflictos entre las demandas de la vida personal y del trabajo, pues tanto el bienestar de las/os colaboradoras/es como la productividad de la organización se verán afectadas. En la misma línea recientemente, en el Perú, el Ministerio de Trabajo ha aprobado una guía de buenas prácticas en materia de conciliación del trabajo y la vida personal (Resolución Ministerial 048-2014-TR).

Tal como se demostró en el capítulo anterior, el conflicto vida personal-laboral se acentúa en el caso de las mujeres, pues la enorme carga de género que tienen las obliga a dedicar muchas más horas al cuidado del hogar y de familiares, generándoles agotamiento, estrés, preocupaciones y presentismo laboral. Las empresas inconscientes de esta realidad tienen altas tasas de ausentismo y rotación de personal (Workplace Gender Equality Agency, 2013).

La VcM es un problema que se puede enmarcar dentro del conflicto vida personal-laboral. Tanto las colaboradoras que sufren la VcM como los trabajadores agresores, no pueden desvincular los actos de violencia de sus responsabilidades laborales. De manera que en los estudios de costos empresariales se encuentran altos niveles de presentismo, tanto en agredidas como en agresores (Vara, 2013, 2015). Debido a que las normas de género obligan a las mujeres a hacerse cargo de las obligaciones domésticas, dedicar más tiempo al trabajo o tomar horas extras puede ser un detonante de la VcM. Además, la VcM no es un problema privado que quede en la esfera del hogar o la vida personal; por el contrario, su presencia se extiende hacia los ambientes de trabajo, no solo en efectos, sino también en acción. En Perú, el 15.6% de mujeres han sido atacadas por sus parejas mientras estaban trabajando, con una incidencia de ocho ataques por año (Vara, 2013). Ello explicaría por qué el 33.1% de colaboradoras/es ha presenciado la VcM entre sus colegas, con repercusiones significativas tanto en el desempeño laboral de las agredidas (74.8%) como en el propio (60.4%) (Vara, 2013). En Bolivia, la situación es semejante. Ahí nueve ataques por año representan el 40% de todos los ataques experimentados por una colaboradora agredida de VcM (Vara, 2015). De lo dicho, la prevención empresarial de la VcM no solo es importante para evitar sus consecuencias, sino también para evitar que ocurra dentro de la organización, además de que contribuirá significativamente en disminuir los conflictos de vida personal-laboral.

2.3.3. Prevenir la VcM es una política de salud y seguridad ocupacional rentable

Invertir en mejorar las condiciones de vida del personal, al estar libre de VcM, no solo redundará en mayor compromiso laboral, sino también en menores costos de atención secundaria y terciaria en salud. Sobre este punto, existen tres razones: 1) la prevención es más conveniente en términos de costo-beneficio, 2) los accidentes laborales son demasiado caros, 3) la legislación de salud ocupacional está incluyendo a la VcM como un tipo de violencia que deberá prevenirse en las empresas.

La tendencia mundial es que cada año los costos de salud laboral se incrementan significativamente. Para el año 2013, los costos laborales en salud fueron 153,000 millones de dólares; se estima que para el 2023 estos costos se multiplicarán por nueve y para el 2050 se multiplicarán por 36 veces (Gallup, 2013). De lo dicho, las empresas que gestionen adecuadamente la salud y seguridad ocupacional de sus organizaciones, tendrán una ventaja competitiva significativa (Cooper & Bevan, 2014; ClintonFundation, 2014; Bajorek et al, 2014).

Según estudios de la Organización Mundial de la Salud y The National Institute for Occupational Safety and Health, las mejoras en el bienestar del personal reducen el 26% de los costos medios por empleado/a (García & Peiro, 2013). Estadísticas reportadas en Estados Unidos demuestran que el personal con bienestar integral es 41% menos costoso que el personal que tiene algún malestar menor y 62% menos costoso que el personal que sufre alguna dolencia. Las empresas que invierten en mejorar la salud ocupacional de sus colaboradoras/es con ambientes seguros y enriquecidos, recuperan 3.27 dólares por cada dólar invertido (ClintonFundation, 2014). Estudios metanalíticos (p.e., Baicker, Cutler & Song, 2010) encuentran que el retorno de inversión puede ser incluso mucho mayor, dependiendo de algunas variables de gestión (entre 11 y 626 dólares por cada dólar invertido).

En efecto, hoy las empresas líderes conocen que a causa de los días perdidos y la menor productividad de las/los empleadas/os, las dolencias les resultan más caras que la inversión en beneficios de salud preventiva. Por ejemplo, Johnson & Johnson ha ahorrado 250 millones de dólares en costos de atención de salud, un retorno de 2.71 dólares por cada dólar gastado entre 2002 y 2008; además, se ha beneficiado con una fuerza de trabajo más presente y productiva (Porter & Kramer, 2011).

Por otro lado, los accidentes laborales son extremadamente caros para las empresas, no solo por el costo-oportunidad, sino por las indemnizaciones y gastos que deben asumir (ver Tabla 7). La VcM es un fuerte predictor de accidentes laborales, pues el presentismo causado por la VcM aumenta la probabilidad de siniestros laborales. En Bolivia, por ejemplo, se ha encontrado que la VcM explica el 12.9% de accidentes e incidentes laborales (Vara, 2015), un valor muy alto que en términos de costos, lo que demuestra que la prevención de la VcM resulta más conveniente que atender la siniestralidad.

Finalmente, es muy probable que en unos años las normas nacionales de salud y seguridad ocupacional incluyan a la VcM como un tipo de violencia que las empresas estarán obligadas a prevenir. En efecto, en Canadá esa norma ya existe desde el año 2010, no solo para mejorar la protección contra la violencia en el trabajo o el acoso laboral; también porque la/el empleadora/or que tiene conocimiento de que la VcM ocurre en el lugar de trabajo y puede exponer a sufrir daño físico, debe tomar todas las precauciones razonables para proteger a las colaboradoras (Occupational Health and Safety Act).

En resumidas cuentas, bajo el argumento de bienestar, la prevención de la

Tabla 7**Ejemplo de la repercusión del coste de un accidente en los beneficios de una empresa**

Costo anual por accidente	Margen de beneficio de la empresa				
	1%	2%	3%	4%	5%
1,000	100,000	50,000	33,000	25,000	20,000
5,000	500,000	250,000	167,000	125,000	100,000
10,000	1,000,000	500,000	333,000	250,000	200,000
25,000	2,500,000	1,250,000	833,000	625,000	500,000
50,000	5,000,000	2,500,000	1,677,000	1,250,000	1,000,000
100,000	10,000,000	5,000,000	3,333,000	2,500,000	2,000,000
150,000	15,000,000	7,500,000	5,000,000	3,750,000	3,000,000
200,000	20,000,000	10,000,000	6,666,000	5,000,000	4,000,000

Nota: Si el costo de un hipotético accidente laboral es de mil dólares y la empresa opera con un margen de beneficio del 1%, deberá generar beneficios por valor de 100,000 dólares más para cubrir simplemente ese costo. Fuente: National Safety Council, USA.

VcM puede disminuir el nivel de sufrimiento del personal, al armonizar los conflictos vida personal-laboral y disminuir los daños por incapacidad física, reduciendo –por tanto– los gastos de atención en salud y aumentando el compromiso organizacional. Tanto la disminución de gastos de salud como el aumento del compromiso del personal, mejoran los indicadores de productividad y rentabilidad empresarial.

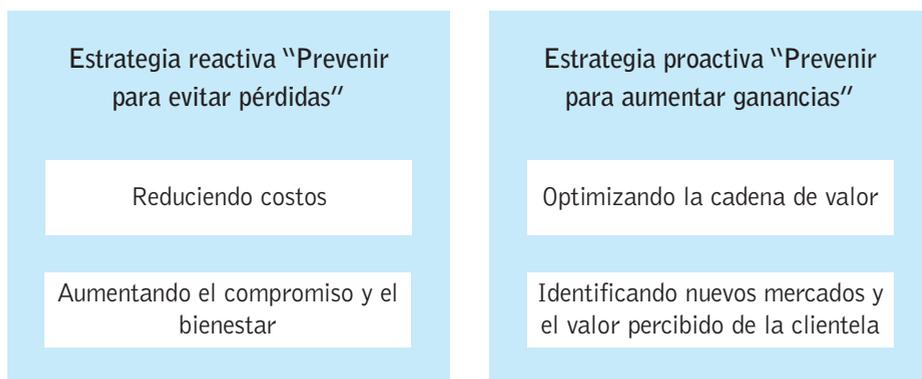
2.4. Argumento de estrategia: la VcM debilita la cadena de valor y su prevención la optimiza

Hasta aquí se ha demostrado que la prevención de la VcM es compatible con la función empresarial. Es decir, que su implantación en la empresa no contraviene la naturaleza de la organización; en cambio, la refuerza. También se ha demostrado que la prevención de la VcM es una estrategia reactiva, pues también es clave para disminuir costos empresariales invisibles y mejorar la calidad de vida del personal, aumentando el nivel de compromiso y consecuente productividad. Sin embargo, sumado a estos tres, hay un cuarto argumento: la prevención de la VcM es también una estrategia proactiva porque puede aumentar el valor de la organización, a mediano y largo plazo.

Las estrategias empresariales pueden ser reactivas o proactivas. Son reactivas cuando se actúa para resolver un problema o controlar una amenaza; son proactivas cuando se actúa para aprovechar una oportunidad o innovar con nuevos productos o servicios. Proactivamente, las empresas tienen varios medios para ser más rentables. Estos medios se pueden agrupar en dos clases: la estrategia interna (optimizando la cadena de valor) y la estrategia externa (identificando nuevas necesidades y cuotas de mercado e incrementando el valor percibido por la clientela). La prevención de la VcM puede incidir positivamente en estas dos estrategias proactivas (ver Figura 14).

Figura 14

Efectos del compromiso laboral en indicadores de resultados empresariales



Fuente: Elaboración propia.

2.4.1. Estrategia interna: Identificando los patrones de gestión inequitativa para optimizar la cadena de valor

Las empresas equitativas tienen un modelo peculiar de gestión anclado sobre una anatomía productiva. Las empresas equitativas transforman insumos en bienes y servicios, y lo hacen a través de un conjunto de procesos que le agregan valor al producto final. Estos eslabones del proceso reciben el nombre de cadena de valor; y mientras más articulados estén, más eficientes y productivos serán (Porter, 1986).

La cadena de valor está afectada por la forma como el talento gerencial realiza su trabajo. Por ello, una empresa es una unidad que contempla varios niveles de decisión y mando. En la cadena de valor confluyen la logística (aprovisionamiento, distribución de insumo, mercancías), las operaciones (procesos productivos), las finanzas (flujo de capital), los recursos humanos (talento y fuerza laboral), el marketing (diseño e innovación de productos) y las ventas (colocación de productos y servicios al cliente final), entre otros eslabones complementarios. Cada uno de estos eslabones tiene una estructura de mando, pero deben trabajar articulada y sincronizadamente para producir los mejores resultados posibles.

2.4.1.1. La VcM debilita la cadena de valor

La cadena de valor no es hermética, inevitablemente afecta y es afectada por el contexto social donde está inserta la empresa. El uso de recursos naturales, la salud y seguridad del personal, las condiciones laborales, el trato equitativo en el trabajo y diversos problemas sociales que alteren directa o indirectamente a estos recursos, pueden crear costos económicos y sociales en la cadena de valor

(Porter & Kramer, 2011). Esto justamente ocurre con la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja, que puede afectar la cadena de valor de las empresas.

En la Figura 15, se pueden apreciar diversas consecuencias perniciosas –hasta ahora detectadas– de la VcM en la cadena de valor organizacional.

En el eslabón de la **Logística**, por ejemplo, los agresores que trabajan en transportes suelen usar indebidamente los recursos de la empresa, desviándose de sus rutas para acosar a sus parejas, generando retrasos de aprovisionamiento o distribución, y trayendo reclamos de la clientela y poniendo en riesgo la calidad e integridad de la mercancía. Estas conductas suelen considerarse “normales” entre ellos, pues hay una “complicidad de género” entre almaceneros, transportistas y recepcionistas que hace invisible el problema. Tal como se mencionó previamente, la VcM es costosa para la empresa no solo por el daño en las agredidas, sino también por las acciones de los agresores tanto en temas de acoso como en conductas de riesgo laboral, incumplimiento de normas de seguridad, conductas no éticas, entre otras. Por consiguiente, en las empresas con personal mayoritariamente masculino, los talleres sobre “masculinidades” puede reducir estas inconductas, pues cuestionan las normas rígidas de género, muy asociadas a conductas de riesgo y a la VcM (Brod & Kaufman, 1994; Courtenay, 2000; Good et al, 2008; Snow, 2008; Sorenson, 2011; Bauerle, 2012; Jewkels et al, 2014), proponiendo nuevos modelos de actuación libres de estereotipos costosos en términos de salud y seguridad ocupacional.

En el eslabón de **Operaciones**, por ejemplo, el presentismo y ausentismo del

Figura 15

¿Cómo impacta la VcM en la cadena de valor empresarial?



Nota: La cadena de valor aquí está simplificada en eslabones elementales y no en la figura original propuesta por Porter (1986). Fuente: elaboración propia.

personal agresor y las agredidas puede generar retrasos y errores de producción, aumentando los costos por mermas. En una investigación realizada en el emporio comercial de Gamarra (Asencios, 2014) se ha encontrado que el 28% de colaboradoras/es ha cometido errores de producción a causa de la VcM y 15.3% perdió o malogró mercadería como resultado de la VcM. Además, la alta distractibilidad y agotamiento del presentismo causados por la VcM aumenta la probabilidad de sufrir accidentes laborales, incrementando los costos por dejar de producir, por reparación de maquinarias, por atención en salud y compensación por daño. En consecuencia, Asencios (2014) encontró que 18.6% de colaboradoras/es ha tenido accidentes laborales en el emporio comercial de Gamarra como producto de la VcM. Para Bolivia, Vara (2015) ha encontrado que 12.9% de agredidas y agresores han sufrido accidentes laborales en el último año. Por otro lado, los agresores pueden usar indebidamente los recursos de la empresa (teléfonos, cuentas de correos electrónicos, etc.) para acosar a sus parejas, tal como demuestran los estudios de Vara (2013, 2015), pues el 5.7% de colaboradores peruanos y 11.2% de colaboradores bolivianos han usado estos medios para acosar a sus parejas, y el 12.8% de colaboradoras peruanas y 13.4% de colaboradoras bolivianas reportan haber sido acosadas por estos medios mientras trabajaban.

En el eslabón de **Recursos humanos**, por ejemplo, la VcM aumenta los niveles de tardanzas, ausentismos, rotación de personal y presentismo, producto del daño físico y emocional de las agredidas y agresores, con el consecuente aumento en gastos de salud que la empresa debe asumir y los costos por la disminución de la productividad. Además, muchos ataques violentos de la pareja ocurren en las instalaciones o alrededor de las empresas, generando inseguridad laboral en el personal y haciendo que el clima laboral se vea afectado por los rumores e incidentes violentos observados. Al respecto, Vara (2013, 2015) encontró que el 15.6% de colaboradoras peruanas y el 39% de colaboradoras bolivianas han sido atacadas por sus parejas mientras estaban trabajando, y que el 33.4% de colaboradoras/es peruanas y 39% de colaboradoras/es bolivianas ha atestiguado situaciones de violencia en sus colegas por parte de sus parejas.

En el eslabón de **Ventas y servicios**, la VcM debilita la fuerza de ventas, pues destruye la confianza personal, produce daños físicos evidentes que deben “ocultarse” ante la clientela, aumenta el ausentismo y tardanzas, lo que ocasiona pérdidas de citas laborales. Vara (2013, 2015) encontró que el 27.2% de agredidas ha perdido citas laborales en el último año en Perú, y en Bolivia el porcentaje asciende a 32%. La VcM también aumenta las probabilidades de atender inadecuadamente a la clientela, por el presentismo y la frustración acumuladas. De igual manera, la imagen y reputación de la empresa pueden verse afectadas si la VcM se manifiesta en su máxima expresión, como en los feminicidios, los cuales son reportados por la prensa.

Aunque aún hay mucho por investigar y descubrir –algunos de los efectos de la VcM son muy sutiles–, con la evidencia hasta ahora disponible es posible

afirmar que la VcM puede afectar significativamente cada eslabón de la cadena de valor empresarial, volviéndolas ineficientes, aumentando los costos de producción o servicios, y disminuyendo el margen de rentabilidad.

2.4.1.2. La prevención proactiva de la VcM puede eliminar los patrones de gestión inequitativa

Las empresas equitativas tratan constantemente de optimizar su cadena de valor; es la forma natural de incrementar el valor de los bienes y servicios que producen y, como consecuencia, de obtener mayores ganancias. Durante décadas, las investigaciones empresariales han brindado muchas posibilidades de mejora, pero estas se pueden resumir en tres: mejorar la tecnología, optimizar los procesos y empoderar a los recursos humanos. Las empresas peruanas, grandes y medianas, suelen invertir hasta el 6% de sus ingresos anuales en mejorar sus tecnologías de producción y servicios (Tata Consultancy Services, 2014). A nivel internacional, las empresas invierten hasta el 5% del total del costo laboral en capacitar y empoderar a su personal (AmCham, 2014). A todas luces, hoy los recursos humanos son el ingrediente más importante de cualquier organización, pues la calidad del personal define el alcance de los resultados empresariales; por ende, las empresas invierten muchos recursos en capacitación, motivación y clima para empoderarlos. En la medida que el personal esté más empoderado, la productividad y rentabilidad empresarial serán mucho mayores. No obstante, la VcM destruye el poder de las personas, disminuye su autoestima, su confianza personal, sus perspectivas y concentración; y aumenta la depresión, la ansiedad, el miedo, la incompetencia laboral, la distractibilidad. Malogra el clima laboral y la eficiencia productiva.

Prevenir la VcM puede optimizar la cadena de valor interna; pero para obtener el máximo resultado, el enfoque de prevención debe ser integral. Cuando el enfoque de prevención es parcial, los efectos perniciosos de la VcM en la cadena de valor pueden aminorarse atendiendo oportunamente los casos de VcM, para contener los daños en el negocio. Sin embargo, hay que advertir que estas acciones serán insuficientes porque el daño ya está hecho y siempre aparecerán casos nuevos, al no atacarse el origen del problema. La optimización sostenible de la cadena de valor requiere algo más que la contención de daños, algo más que una intervención reactiva; es necesario atacar directamente las causas, más allá de sus consecuencias. No hay que olvidar que prevenir es una acción de triple nivel: evitar que algo ocurra (prevención primaria), identificar oportunamente el problema cuando recién comienza (prevención secundaria) y atender el problema cuando ya ha causado daños, para evitar su expansión (prevención terciaria); siendo lo más importante y efectivo, a largo plazo, la prevención primaria.

De lo dicho, la prevención real y efectiva de la VcM en la empresa debe hacerse directamente sobre las causas. Pero ¿cuál es la causa de la VcM? Las teorías convencionales sobre las causas de la VcM suelen centrarse en múltiples

factores que aumentan el riesgo de sufrir violencia. La poca educación formal, problemas de comunicación, experiencias previas de violencia en la infancia y consumo de alcohol, son algunas de las posibles causas reportadas por estas teorías (OMS, 2013). Sin embargo, el problema con estas teorías es que no resultan prácticas a la hora de prevenir la VcM en las empresas, por cuanto se basan en variables ajenas al control organizacional (Vara, 2014).

Tal como se demostró en el Capítulo 1, la VcM es la manifestación extrema de un sistema jerarquizado y desigual de relaciones de poder, donde unos pierden y otros ganan de forma injusta e inequitativa. Así, la VcM es un medio instrumental de subordinación, una forma de mantener las relaciones injustas de poder cuando la parte subordinada intenta desarrollarse o empoderarse (Arisó & Mérida, 2010; Vara, 2014). Existe, en consecuencia, una relación curvilínea entre la violencia y el empoderamiento de la mujer. Cuando la mujer está subordinada y “acepta” la relación inequitativa, la VcM es innecesaria y ocurre en pocos niveles; pero cuando la mujer se empodera o intenta empoderarse, los niveles de VcM aumentan, porque la resistencia de los hombres a perder esos privilegios aumenta. Cuando la mujer ya está empoderada, la VcM ya no tiene cabida (Vara, 2014). Pero ¿de dónde surge esta subordinación? ¿Cómo se institucionalizó? A este sistema de relaciones de subordinación de género que son causa de la VcM, la Teoría de Género lo conoce como “patriarcado”: un sistema inequitativo tan antiguo como la humanidad misma (Lerner, 1989), tan grande que está presente a lo largo de la historia en casi todo el mundo y que mantiene su influencia en la forma cotidiana de vivir, pensar o sentir (Vara, 2014).

El género es una construcción social y cultural de los sexos, desde donde se asignan diferentes roles y funciones, de forma rígida e impositiva, restringiendo las libertades de elección. Esas diferencias de roles, con el tiempo, se “naturalizan”, y llega a asumirse como propia de los sexos y sirve de base para justificar la discriminación e inequidad, desigualdad de oportunidades y relaciones de poder abusivas. En efecto, las normas sociales inequitativas de género, al ser “naturalizadas”, se tornan invisibles pues son ampliamente aceptadas y están presentes de manera transversal en las instituciones sociales, económicas y políticas (Arisó & Mérida, 2010; Johnson, 2005). Según esta teoría, la inequidad de género es la base de la VcM, pues esta es un medio instrumental para mantener las relaciones inequitativas de poder. Por consiguiente, para eliminar la violencia hay que modificar primero las estructuras (sociales, económicas, políticas) que la posibilitan. Discriminación, exclusión y violencia operan en conjunto (Arisó & Mérida, 2010; Hunnicutt, 2009; O’Toole & Schiffman, 2007).

De lo dicho, la VcM es como una epidemia social y, como cualquier epidemia, requiere de un contexto para sobrevivir y diseminarse. El contexto que mantiene viva a la VcM es un sistema social y cultural de relaciones estructurales inequitativas de poder entre hombres y mujeres. Esa inequidad se expresa en los roles diferenciados y jerarquizados sobre cómo debe actuar un hombre o una mujer. Y muchos aspectos de esos roles, impactan directa o indirectamente en la

función empresarial, pues las empresas están inmersas en contextos sociales inequitativos. Por ello, crear un sistema que sea intolerante a la violencia contra las mujeres, que promueva relaciones equitativas y que cuestione el *statu quo* de los roles de género, impactará positivamente en la función empresarial.

¿Cómo hacerlo? El empresariado coloca en la cultura empresarial su sello personal mediante los valores y su liderazgo (Mendonca & Ortega, 2000). Elabora toda una filosofía para inspirar, organizar y controlar que los factores se alineen con las políticas de la empresa (Branden, 1996; Blanchard & O'Connor, 1999; Greiner & Kinni, 2001; Woiceshyn, 2012; Woiceshyn, 2014). Se supone que cada empresa crea su propia cultura para conseguir de la forma más efectiva sus objetivos. Las empresas con cultura fuerte son las más rentables, tal como lo demuestran las investigaciones (Heskett, 2012; Guiso, Sapienza & Zingales, 2013). De manera que el diseño de la cultura organizacional es uno de los ingredientes claves del éxito empresarial; sin embargo, ¿qué tan conscientes están las empresas de su cultura organizacional? ¿Es posible que esta cultura inequitativa patriarcal esté presente en las organizaciones empresariales sin haberlo notado?

Uno de los factores de éxito más importantes de los sistemas inequitativos es pasar desapercibido, invisible a los ojos del mundo. No obstante, el sistema inequitativo patriarcal, de forma cotidiana, se manifiesta a través de Patrones de Gestión Inequitativa (PGI). Los PGI son comportamientos inequitativos que contienen los cuatro elementos de la inequidad. Son formas de actuación del personal dentro de las empresas que no obedecen a una conducta racional, sino a prejuicios e irracionalidades ajenos a la consciencia de quienes lo practican (invisibles por considerarlos naturales) y que repercuten en los resultados empresariales. Veamos algunos ejemplos:

- **Recursos humanos:** las gerencias de recursos humanos que pueden estar afectadas por Patrones de Gestión Inequitativa (PGI) asumen, sin justificación alguna, que las mujeres u hombres no pueden desempeñar algunos cargos o puestos laborales y, sobre la base de ello, definen perfiles. Es decir, tienen “sesgos de selección basados en el género” que puede limitar la contratación del personal más idóneo para la empresa. De la misma forma, pueden tener sesgos de capacitación basados en el género; como, por ejemplo, no entrenar mujeres gerentes porque “se embarazan y se van”. Y también sesgos de recompensa discriminatoria para remuneraciones y ascensos, dando prioridad por razones de sexo u orientación sexual, y no por desempeño (International Training Centre of the International Labour Organization, 2009; Burns, 2012).
- **Marketing:** las gerencias de marketing afectadas por los PGI, pueden asumir, sin justificación alguna, estrategias de mercado altamente inequitativas y que pueden afectar la rentabilidad. No controlan, por ejemplo, los sesgos de publicidad (que pueden ser extremadamente sexistas y que reproducen el imaginario social), o pueden limitar el crecimiento de nuevas oportuni-

des de mercado, al no visibilizar la riqueza de grupos emergentes históricamente discriminados (invisibilidad de mercados sensibles al género) o crear publicidad basada en estereotipos y no en conocimiento real de la demanda.

- **Demandas:** los PGI pueden afectar el juicio de valor de las gerencias, asumiendo privilegios que la empresa no ha provisto. Las gerencias confunden entonces el poder que se les otorga para dirigir las diversas áreas de la empresa con un poder personal que les da privilegios por sobre las demás personas y que pueden usar a discreción, sin ningún tipo de control. Por ejemplo, las creencias patriarcales dentro de la empresa pueden afectar la productividad porque aumentan las demandas por acoso sexual. También pueden aumentar las tasas de rotación de personal e insatisfacción laboral por el abuso de autoridad hacia los mandos medios y el personal de planta. Justamente, una de las principales causas de rotación es la intolerancia al abuso de las jefaturas (Frank & Taylor, 2004; Ware, 2008).

- **Logística:** Las certificaciones de seguridad logística no son inmunes a los PGI. Ciertos roles rígidos de masculinidad o femineidad patriarcal pueden disminuir la productividad, porque atentan contra la filosofía y misión organizacional. En efecto, los mandatos o normas de género pueden causar enormes pérdidas a las empresas; por ejemplo, la masculinidad hegemónica, aquella donde la hombría se valora por asumir riesgos o consumir alcohol, puede aumentar los accidentes de trabajo en operarios de maquinarias, construcción y transportes. También aquella masculinidad hegemónica (MH) que valora la violación de reglas y la astucia para aprovecharse de los demás como signo de virilidad, puede causar enormes pérdidas en almacén, mal uso de transporte o equipos para fines ajenos a la productividad; o falta de ética en la gestión de proveedores, cobrando “coimas” para elegir unos por sobre de otros, y no tanto por la competitividad del precio o calidad del producto o servicio.

- **Administración y finanzas:** Al construir estereotipos rígidos entre los sexos, los PGI favorecen una MH que se caracteriza por la ostentación, el abuso, el riesgo y la discriminación. Si las empresas favorecen una cultura hipercompetitiva y masculinizada, tanto hombres como mujeres pueden adoptar esta masculinidad hegemónica por abuso de poder con los/as subordinados/as; por asumir mayores riesgos irracionales y no por razones de inversión; por complicidad de género, creando grupos directivos exclusivos de hombres y excluyentes de mujeres, afectando la diversidad; o, viceversa, creando grupos segregados de mujeres sin la participación de los hombres.

En definitiva, la inequidad puede estar presente en la gestión diaria de la empresa, afectando los resultados organizacionales. Al estar enquistados en sus culturas, los Patrones de Gestión Inequitativa diluyen los resultados de las empresas productivas. Y esto es terrible porque toda empresa tiene derecho a una cultura alineada a su misión de negocio y no supeditada a preceptos inequitativos importados de la sociedad. Es inadmisibles que el empresariado invierta

recursos para crear y mantener una cultura que alinea a la organización, y que las instituciones inequitativas se entrometan infiltrando sus preceptos altamente injustos, haciendo ineficiente la cadena de valor, por discriminación, abuso de poder, sexismo, roles estereotipados y tolerancia a la violencia.

2.4.2. Estrategia externa: Aprovechando mercados sensibles al género

Una de las cualidades más favorables del capitalismo equitativo es que por más que el empresariado tenga una forma peculiar de pensar, el mercado alineará su pensamiento a las necesidades de la demanda. En efecto, independientemente de los prejuicios, temores o creencias, los valores y creencias del empresariado se irán adaptando a la realidad del mercado (Rothbard, 1995; Branden, 1999). Es el mercado quien le informa qué productos o servicios ofrecer y qué competencias desarrollar para hacerlos efectivos. Al final, no prevalece lo que el empresariado sienta o quiera, sino lo que la realidad del mercado le dice acerca de cómo debe proceder (Hayek, 1993; Hayek, 1997; Branden, 1999; Mendonca & Ortega 2000; Rand, 2006; Huerta de Soto, 2010; Kofman, 2011; Mackey & Sisodia, 2013).

Así pues, es importante analizar hacia dónde va el mercado, hacia donde se dirige la demanda. Las empresas equitativas más exitosas usan herramientas de planificación “prospectiva” para anticiparse a estas tendencias y estar preparadas con antelación (Hamel & Prahalad, 1996; Godet, 2007) y, dentro de estos análisis, hay tres tendencias claramente marcadas: a) la feminización de la fuerza laboral, b) la feminización del mercado de consumo, c) el marketing 3.0 sensible al género. Si las empresas previenen proactivamente la VcM, no solo disminuirán los niveles de VcM y los costos asociados, sino que también optimizarán su fuerza laboral para aprovechar estas tendencias.

2.4.2.1. Organizaciones equitativas atraen y retienen los mejores talentos

La feminización de la fuerza laboral es una tendencia creciente en el mercado de trabajo. Estudios internacionales demuestran que el aporte de la fuerza laboral de las mujeres a la riqueza aumenta cada año, con un incremento significativo y sin precedentes (Elborgh-Woytek et al, 2013; Banco Mundial, 2012; BLS Report, 2014). Cada año más mujeres ingresan al mercado laboral, a un ritmo mucho mayor que el de los hombres. Sin embargo, los cambios tecnológicos y la rapidez del mercado hacen que el capital humano calificado sea cada vez más escaso y difícil de conseguir (Manpower, 2008, 2011). Es así que para atraer a las mujeres más competentes se requiere tomar en consideración sus necesidades especiales y luchar contra los roles de género que limitan su participación laboral (Workplace Gender Equality Agency, 2013). En efecto, las empresas necesitan cambiar su estructura interna para asegurar condiciones de equidad para atraer a las mejores colaboradoras. El personal capacitado es cada

vez más escaso y se requieren políticas de retención (Manpower, 2011). En este punto, existen dos riesgos que deben ser superados: a) las normas de género de cuidado doméstico y b) la falta de línea de carrera en las organizaciones.

En el Capítulo 1.2 se demostró como las normas inequitativas de género perjudican a las mujeres obligándolas a asumir más actividades domésticas que los hombres. Justamente, una de las razones para abandonar el trabajo, o asumir más trabajo a tiempo parcial o subempleos, es el cuidado de la descendencia (Molina & Núñez, 2012; Velazco, Velazco & Berrocal, 2013; Aguirre & Ferrari, 2014). Aunque en los últimos años las mujeres han participado más en el trabajo remunerado, porque han tenido menos hijos o han postergado la maternidad a edades más avanzadas, esta situación no asegura que en un futuro cercano estén libres de la carga de género del cuidado doméstico.

En efecto, cada vez las mujeres tienen menos hijos/as que cuidar pero más ancianos/as que custodiar. La población de adultas mayores está aumentando significativamente y, con ello, las obligaciones de cuidado aumentan para las mujeres. Y no solo para ellas, también para los hombres (ClintonFoundation, 2014). Los/as colaboradores/as que cuidan de familiares ancianos cuestan a las empresas estadounidenses 34,000 millones de dólares al año, por el ausentismo, los costos de reemplazo y la pérdida de productividad, de acuerdo con una encuesta realizada por la Alianza Nacional de Cuidadores y los MetLife Foundation. Los/as empleados/as que no tienen apoyo en el cuidado de dependientes, pierden 31% más productividad y 20% más tiempo laboral debido al estrés (Bright HFS, 2010, citado en ClintonFoundation, 2014). Tal como se demostró previamente en el Capítulo 2.3.2, el delicado equilibrio vida personal-laboral se fortalece con el concepto de prevención de la VcM. Existen sellos de “Empresas Familiarmente Responsables” en los que el concepto de equidad de género es uno de sus *drivers* centrales, y cada vez los/as colaboradores/as más calificados/as elegirán a las empresas con las mejores políticas al respecto.

Por otro lado, la feminización de la fuerza laboral trae un segundo reto. Las empresas podrán retener a las colaboradoras más talentosas si y solo si garantizan una línea de carrera con iguales oportunidades que para los hombres; pues aquellas empresas que dan la misma oportunidad a hombres y mujeres de ascender en la organización son las que obtienen mejores resultados económicos (González, 2012). Evidencia reciente demuestra que aumentar la presencia de mujeres directoras en empresas grandes y medianas incrementa su competitividad, pues se está aumentando la reserva de talento potencial al contar con el 50% adicional de población de donde seleccionar (Barsh & Yee, 2011; Boatman et al, 2011). Así, la diversidad se convierte en un tema de estrategia competitiva más que un requerimiento legal, pues para competir las empresas necesitan atraer y retener al mejor personal, sin distinción de sexo (ver Tabla 8). Asimismo, contar con equipos heterogéneos produce mejores resultados, por las sinergias de utilizar formas distintas de ver el mundo (Shipman & Kay, 2010; Molina & Núñez, 2012). En efecto, las empresas que emplean a mujeres directi-

Tabla 8**Impacto de la diversidad gerencial de hombres y mujeres en los resultados organizacionales**

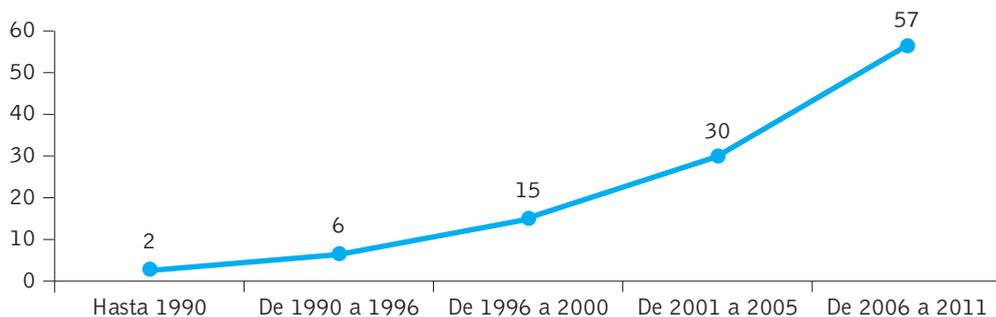
Gerencias	Sobresalen más en	Impacto organizacional
Mujeres	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de las personas. • Expectativas y recompensas. • Modelos de rol directivo. • Inspiración. • Toma de decisiones participativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Dirección. • Motivación. • Liderazgo en equipo. • Ambiente laboral y valores. • Capacidades.
Hombres	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones individuales. • Control y acciones correctivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación y control. • Orientación externa.
Ambos por igual	<ul style="list-style-type: none"> • Estimulación intelectual. • Comunicación efectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación.

Fuente: Elaboración propia basado en Eagly et al (2003) citado en McKinsey (2013).

vas podrían estar mejor posicionados para servir a los mercados de consumo donde predominan las mujeres (CED, 2012), y una mayor diversidad de género podría mejorar el gobierno corporativo, ofreciendo una amplia gama de perspectivas (OCDE, 2012; Lord Davies, 2013). Por otra parte, una mayor proporción de mujeres en posiciones de toma de decisiones podría reducir la proporción de las transacciones financieras de alto riesgo que normalmente llevan a cabo gerentes hombres (Coates & Herbert, 2008).

Dezso & Ross (2011) encuentran que la representación femenina en la alta dirección puede mejorar el rendimiento. McKinsey (2013) muestra que las empresas con tres o más mujeres en la alta dirección obtienen mejores resultados en nueve dimensiones organizativas (incluyendo liderazgo, clima laboral y valores, coordinación y control), lo que se asocia positivamente con mayores márgenes operativos. Catalyst (2004) encuentra también una correlación positiva entre la diversidad de género y el desempeño financiero. Recientemente McKinsey (2013) ha hallado en 354 empresas de seis países latinoamericanos (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú) que aunque las mujeres solo ocupan el 5% de los cargos directivos en las juntas, el impacto en el retorno del capital es de 44%. Es decir, que las empresas latinoamericanas con mujeres en sus comités ejecutivos tienen un retorno 44% mayor y 47% mayor beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros (EBIT marginal). Resultados como estos se ven confirmados en diversos países, la academia así lo está demostrando con cada vez más investigaciones (ver Figura 16).

A pesar de que los resultados son contundentes, los Patrones de Gestión Inequitativa limitan la participación femenina en las juntas directivas empresariales. En Latinoamérica esta participación no supera el 5%, en Estados Unidos

Figura 16**Número de investigaciones sobre el acceso e impacto de las mujeres a cargos directivos en las empresas**

Nota: Datos no acumulados. Fuente: Elaboración propia basada en Selva et al (2011).

el 15% y en Europa el 17% (McKinsey, 2013); y en las 1,500 empresas más exitosas de S&P no supera el 23%. Aunque el porcentaje de empresas con mujeres directivas ha subido 5% en quince años, ese incremento aún no es significativo (EY, 2011).

En el Perú, el 25 de septiembre de 2014 varios parlamentarios han presentado una propuesta de ley –que probablemente se apruebe en los próximos meses– que establecerá una cuota de género femenino en los directorios de las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima y en otras bolsas de valores del Perú. En Alemania esa ley ya está aprobada. Sin embargo, una ley no es suficiente si aún se mantienen normas inequitativas de género que impiden el ejercicio real de participación directiva. En efecto, dos de las razones más importantes que impiden que la diversidad de género aumente en las juntas directivas, según informan 547 gerencias en América Latina, son la doble jornada laboral (conflicto personal-laboral, por las obligaciones patriarcales de cuidado familiar) y el modelo laboral que requiere alta movilidad geográfica (que también se ve frenado por las obligaciones de cuidado familiar) (McKinsey, 2013).

Hay que advertir que los efectos positivos de la diversidad de género no solo se circunscriben a la alta dirección. Un estudio reciente en 500 empresas norteamericanas encuentra una fuerte relación entre la diversidad de género en la fuerza laboral y el rendimiento organizacional, medido como retorno de ventas y número de clientes (Herring, 2009).

Por lo dicho, entonces, prevenir la VcM mediante la equidad de género en las organizaciones es una política empresarial que hace a una organización muy atractiva para las mujeres más competentes del mercado. La inversión realizada para garantizar la diversidad de género y un ambiente altamente equitativo y libre de violencia contra las mujeres, redundará en alta rentabilidad. Pero la prevención de la VcM no solo impactará en el atractivo organizacional, puede facilitar también el aprovechamiento de nuevos mercados de consumo.

2.4.2.2. La prevención de la VcM puede aumentar las oportunidades de mercado

En las últimas décadas, las tendencias en la decisión de compra y la capacidad adquisitiva se están distribuyendo hacia las mujeres (Shipman & Kay, 2009). En efecto, las mujeres representan un mercado superior al de China e India juntos, con una riqueza superior a los 18 millones de millones de dólares (Silverstein & Sayre, 2009) y tienen la mayor decisión de compra en casi todos los sectores (Underhill, 2010). A pesar de obtener ingresos promedios 30% menores que los hombres, las mujeres representan un mercado de consumo muy grande, pues perciben ingresos superiores a 13 millones de millones de dólares por año, además de tener la mayor decisión de compra en casi todos los productos o servicios (Huebsch, 2014). En Estados Unidos, por ejemplo, el poder de compra de las mujeres representa siete trillones de dólares, y tiene gran influencia en más del 85% de todos los productos y servicios comprados en el país (Boden, 2014).

El mercado global de consumidoras ha crecido al doble respecto a su potencial en economías emergentes como China e India (Silverstein & Sayre, 2009). Solo las madres trabajadoras en los Estados Unidos cuentan con un potencial de compra de 5 millones de millones de dólares para 2009 (Silverstein, 2011). Las mujeres de la generación *baby boomer* (personas nacidas entre 1946 y 1964) tienden a tener la mayor cantidad de dinero, debido a sus carreras exitosas e inversiones inteligentes durante los mejores años de la economía de los Estados Unidos. Las mujeres *boomers* toman el 95% de todas las decisiones de compra para sus hogares, de acuerdo con *She-conomy*. Además, entre 2010 y 2020, las mujeres heredarán un extra de 12 millones de millones a 14 millones de millones de dólares de sus padres y esposos (Huebsch, 2014). También en los próximos diez años, cerca de mil millones de mujeres participarán en la economía de mercado a nivel global (Booz & Co, 2012).

En ese contexto, las empresas que no tengan estrategias de marketing sensibles al género, perderán grandes cuotas de participación de mercado. Así, saber lo que quieren las mujeres es una parte muy importante del futuro de las empresas (Underhill, 2010; Boden, 2014). Todos estos cambios constituyen un reto para las empresas, que deben dejar su enfoque androcentrista para entender las necesidades reales de las mujeres, y no desde estereotipos sociales provenientes de sistemas inequitativos como el patriarcado. Hasta ahora muchas empresas fallan en aprovechar este mercado emergente, pues siguen diseñando sus productos y servicios bajo un modelo inequitativo ajeno a sus necesidades. En general, las mujeres se sienten incomprendidas por los publicistas y el personal de mercadotecnia. Los servicios financieros y las compañías de bienes de consumo duraderos y de cuidado de la salud tienden a recibir las peores evaluaciones de las consumidoras mujeres (Huebsch, 2014). Por otro lado, así como ha ocurrido con las exigencias de certificaciones (p.e., Sello Comercio Justo o Sello FairTrade), no es de extrañar que las empresas distribuidoras o compradoras

exijan a mediano plazo acreditaciones de equidad de género, de protección de las mujeres ante la VcM o no tener colaboradores deudores de pensión alimentaria. Hay que estar preparados/as.

De lo dicho, la prevención proactiva de la VcM no solo eliminará un terrible mal que afecta a las mujeres en todo el mundo, sino que también puede aportar sensibilidad y competencias de equidad de género a las gerencias y el personal encargado de atender las necesidades de estos nuevos mercados emergentes. La eliminación de Patronos de Gestión Inequitativas en las gerencias de marketing, ventas, logística y atención al cliente, puede generar valor para aprovechar estos nuevos mercados.

2.4.2.3. La prevención de la VcM fortalece el marketing 3.0 y la reputación corporativa

De forma directa, las empresas equitativas se han convertido en los últimos años en inversores sociales, financiando abiertamente muchas iniciativas pro-sociales para mejorar su buena reputación. Así, aparte de crear buenos productos y servicios para el mercado, las empresas equitativas invierten también para mantener una buena imagen ante su clientela. Las empresas son muy sensibles a la opinión pública, pues su reputación puede impactar en el éxito o fracaso del negocio. En una economía de libre mercado, los valores y la ideología sí importan (Woiceshyn, 2014, 2012; Hamel, 2013; Blanchard & O'Connor, 1999); de allí que muchas empresas equitativas –ante la presión y consciencia social de los males que aquejan al planeta y de la necesidad de actuar– invierten mucho dinero en acciones de responsabilidad social y filantropía. A modo de ejemplo, según la encuesta del Corporate Giving Standard un conglomerado de 240 empresas multinacionales han hecho donaciones anuales superiores a los 20,000 millones de dólares (CECP, 2013): el 47% donaciones de dinero en efectivo, 15% no efectivo y 38% en fundaciones. (CECP, 2013). Por otro lado, uno de cada nueve dólares de inversión de las grandes empresas norteamericanas corresponde a estrategias de gestión sostenible y responsable (US SIF, 2012). Solo en Estados Unidos, al cierre del 2011, se invirtieron 374,000 millones de dólares. Lo hicieron 443 inversores institucionales, 272 administradores de fondos y 1,043 instituciones de inversión comunitaria (US SIF, 2012). El monto equivale al producto bruto interno (PBI) de Brasil y Canadá. Desde 1995 al 2012, la inversión sostenible y responsable ha crecido en una tasa anual compuesta de 11%. En conjunto, la inversión sostenible aumentó en 48.6% durante el mismo periodo (US SIF, 2012).

La VcM es un problema social de alcance mundial, y su erradicación se ha convertido indirectamente en un objetivo del milenio que la mayoría de Estados persigue. Así como las empresas equitativas han venido empleando mucho dinero en filantropía e inversión social en diversos problemas –como la desnutrición infantil, medio ambiente, pobreza, educación básica, entre otros–, ¿por

qué no pueden invertir en la erradicación y prevención de la VcM? ¿Por qué otras iniciativas resultan más atractivas? La respuesta es sencilla. Cuando la clientela vea a la VcM como un mal a todas luces reprochable, las empresas no tendrán dudas en invertir en su erradicación y prevención. Es menos problemático donar dinero para disminuir la pobreza rural o la desnutrición infantil, o luchar contra el cáncer, pues toda la clientela concuerda que esos males deben erradicarse. No obstante, no ocurre lo mismo con la violencia contra las mujeres, pues aún existen en la población creencias y actitudes que justifican esta violencia. Preguntas como *“¿por qué solo violencia contra las mujeres? y ¿qué pasa con la violencia contra los hombres?”*, o frases como *“...no queremos ser partidarios, injustos, defendiendo solo a una parte y acusando a la otra”, “...nuestra clientela piensa así y si la criticamos, la vamos a perder”*, son típicas del empresario que se muestra reticente a invertir en prevención.

La reputación conseguida por promover la equidad de género y un ambiente empresarial libre de la VcM puede ayudar a atraer al mejor personal, retener a la clientela y atraer nueva clientela, así como a dar prestigio a una marca ante nuevos mercados sensibles a la equidad de género (Workplace Gender Equality Agency, 2013). Si las mujeres realizan hoy la mayoría de las compras y representan el mayor mercado emergente del planeta, ¿qué están haciendo las empresas para atender a sus necesidades de bienes y servicios? Siguiendo la lógica del marketing 3.0, es necesario que las empresas aprendan a comprender las necesidades y visión del mundo de las mujeres, darles representatividad dentro de cada empresa e invertir en su desarrollo, para ser merecedoras de su confianza y lealtad (Boden, 2014).

Dentro de la evolución disciplinaria del marketing, el marketing 3.0 –también conocido como marketing con causa, marketing social o marketing ético– se está convirtiendo en la forma efectiva de relacionarse con un mercado cambiante y cada vez más empoderado. Desde el marketing 3.0 se entiende que el mercado ya no solo compra para satisfacer sus necesidades materiales (marketing 2.0); también lo hace para satisfacer sus necesidades espirituales (Kotler et al, 2010). Satisfacer necesidades individuales impregna de una sensación egoísta a las personas, pueden elegir cualquier producto bueno de cualquier empresa que la provea; sin embargo, enriquecerán su bienestar si sienten que están comprando y haciendo el bien al mismo tiempo, eligiendo empresas responsables que invierten en alguna causa social. En ese sentido, la prevención de la VcM es una excelente oportunidad de agenda.

Tal como se ha visto previamente, la VcM es una pandemia mundial pues aún no existe país que haya podido erradicarla. Además de traer enormes costos para la empresa, la VcM es el tipo de violencia más caro para la sociedad y altamente destructivo en la vida de las mujeres, niños y niñas, en la comunidad, sin dejar de lado a los propios agresores. Según encuestas de opinión, cada año las mujeres toman más consciencia de esta realidad y están asumiendo una actitud firme ante ella (Webster et al, 2014). Y tal como se vio en el apartado

anterior, las mujeres están convirtiéndose en el mercado económico más importante. En efecto, para el año 2025, las mujeres representarán el 46% de la población activa y ejercerán el 35% de los cargos de responsabilidad en Latinoamérica. Por ello, los próximos años serán cruciales para determinar cuáles serán las organizaciones y empresas que inviertan y apoyan a este segmento, en lugar de solo venderle, logrando que se conviertan en sus mejores consumidoras (Boden, 2014; Huebsch, 2014).

Por otro lado, el marketing 3.0 entiende el enorme poder de las redes sociales, incluso por encima de la tradicional influencia de “expertos/as” o medios persuasivos convencionales. Las nuevas tecnologías y el desarrollo de Internet y las redes sociales han permitido que la clientela se exprese libremente sobre las empresas y su experiencia de consumo. De nada servirá tener la publicidad más adecuada si los valores de la compañía no son creíbles y no forman parte del ADN de ella (Kotler et al, 2010). En el caso de las mujeres hispanas, su poder incluso va más allá. Las mujeres latinas participan activamente en las redes sociales y dejan sentir su voz en lo que respecta a productos y experiencia de compra. El 57% de las blogueras escriben dos o más blogs por semana y usan diversas plataformas para compartir su opinión y conectarse con los/as demás, más que cualquier otro segmento (Boden, 2014). Dentro de este contexto, una empresa equitativa que invierte en la prevención de la VcM en su interior y que garantiza un ambiente laboral con equidad, sin violencia ni discriminación, tendrá la autoridad institucional para presentarse ante una sociedad de consumidoras/es cada vez más sensibles a las injusticias sociales y las inequidades de género.

En resumidas cuentas, entonces, ¿por qué las empresas deberían prevenir la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja? 1) Porque fortalece su identidad de empresa equitativa. 2) y 3) Porque es estratégico al reducir costos y agregar valor. 4) Porque genera bienestar personal que redundará en el éxito del negocio. ■

3 MODELO DE GESTIÓN PARA PREVENIR LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES

Una propuesta integral para superar la brecha de actuación y articular sosteniblemente las acciones de prevención en las empresas

Con cuatro argumentos empresariales para que las organizaciones equitativas prevengan la VcM, surge ahora la pregunta de cómo hacerlo. Si encontrar los argumentos para comprometer al empresario resultó complicado, encontrar la forma más eficiente y efectiva de prevenir la VcM en la empresa es todo un desafío. Una investigación realizada por el Corporate Alliance Against Domestic Violence (2012) en Reino Unido encontró que el 87% de empresarias/os quieren apoyar a sus colaboradoras cuando estas son agredidas por sus parejas; no obstante, aún no saben cómo hacerlo o qué medidas tomar. Y esa situación se vio confirmada en Perú cuando se encontró que las empresas no estaban preparadas para hacer frente a los problemas de violencia contra sus colaboradoras (Vara, 2013). Hay una brecha de actuación que requiere una propuesta integral para articular sosteniblemente todas las acciones de prevención de la VcM en las empresas.

En este capítulo se presentará un modelo de gestión para articular sosteniblemente las diversas acciones de prevención que se han venido realizando en diversas partes del mundo. Se inicia haciendo un *benchmarking* de prevención, proveniente tanto de la academia, las agencias de cooperación internacional, las comunidades y las propias empresas, a través de alianzas corporativas. Luego, en una segunda parte, se presenta el modelo de gestión para prevenir la VcM, y sus principios, pasos y cambios esperados.

3.1. ¿Qué se ha hecho hasta ahora para prevenir la VcM en las empresas?

Antes de hacer una propuesta, es conveniente realizar el *benchmarking* de todas las iniciativas, propuestas y acciones que se están implementando en las empresas para prevenir la VcM. De la revisión mundial se puede encontrar muchas buenas iniciativas y prácticas; sin embargo, la mayoría proviene de países anglosajones. Organizaciones privadas como el Corporate Alliance to End Partner Violence (CAEPV) en Estados Unidos y VicHealth en Australia (2012) han compilado interesantes propuestas. En Sudamérica, el Programa Regional ComVoMujer de la Cooperación Alemana ha desarrollado y promovido iniciativas desde las propias empresas.

3.1.1. Experiencias y recomendaciones desde la academia

Diversas investigaciones, provenientes principalmente de países anglosajones, han intentado medir la prevalencia de la VcM en las empresas, describir cómo ocurre y determinar qué acciones se han tomado. Producto de esos estudios, se han recomendado muchas acciones de prevención y atención.

Kinney (1995), Brownell (1996), Albrecht (1997), Johnson & Indvik (1999), Anderson (2002); Bell, Moe, & Schweinle (2002), Sherve (2004), Swanberg & Logan (2005), Fisher & Peek-Asa (2005); Swanberg, Logan, & Macke (2005), Dougan & Wells (2007); Swanberg, Macke, & Logan (2006, 2007); Rothman, Hathaway & Stidsen (2007), Versola-Russo & Russo (2009), OHSCO (2010), Pollack et al (2010) y Samuel, Tudor, Weinstein, Moss, & Glass (2011) plantean algunas recomendaciones para controlar al acoso de la pareja en el trabajo y la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja:

- **Legales:** 1) iniciar acciones legales contra el agresor, obteniendo una orden de restricción de acercamiento. 2) Agredidas y organizaciones pueden presentar demandas por daños y lograr que se pague una reparación civil a la agredida. 3) Asesorar legalmente a la agredida para realizar denuncias y solicitar una orden de protección.
- **Protección *in situ*:** 1) Acciones de protección como el establecimiento de un programa de acompañamiento de un/a agente de seguridad hasta el estacionamiento de la empresa. 2) Una patrulla de seguridad en el área de trabajo. 3) Instalación de cámaras de seguridad en la entrada del área de la colaboradora. 4) Reubicar a la colaboradora en otra zona o sede de la empresa. 5) Modificar el horario de trabajo de la agredida. 6) Facilitar días libres sin penalidades, para atender citas judiciales y acudir a refugios. 7) Brindar horas de trabajo flexibles, reubicación laboral y transferencias, modificando temporalmente las responsabilidades de la colaboradora. 8) Brindar un teléfono celular y filtrar llamadas telefónicas del agresor, guardando evidencias del acoso (llamadas, mensajes, etc.). 9) Instalación de alarmas silenciosas en el ambiente de trabajo. 10) Solicitar una fotografía del agresor e informar a

seguridad y recepción, orientando para que se realice la denuncia. 11) Asistencia en la creación de un plan de seguridad en caso de que el agresor ingrese al lugar de trabajo.

• **Capacitación:** 1) Sobre el reconocimiento de señales de VcM, a las/los supervisoras/es, empleadas/os y personal de seguridad. 2) Sobre temas de violencia, a toda la organización y con regularidad. 3) Incorporar estrategias y acciones específicas, que cada empleada/o, supervisora/or o gerencia debe efectuar en situaciones de VcM en el trabajo. 4) Desarrollar planes generales y específicos de seguridad, proveer de alarmas personales, acompañar a las agredidas hasta sus automóviles, crear códigos para comunicarse, instalar botones de emergencia en el ambiente laboral de la agredida. 5) Las/os compañeras/os de trabajo también deben ser entrenadas/os para saber cómo actuar en caso de que una compañera sea agredida, cómo escucharlas, alentarlas a recibir ayuda profesional, denunciar, etc.

• **Documentación:** 1) Desarrollar una guía contra la violencia en el trabajo, en conjunto con organismos de seguridad, salud o protección a las mujeres. 2) Difundir boletines informativos y folletería. 3) Desarrollar una guía práctica de cómo lidiar con los agresores. 4) Desarrollar una guía práctica de reconocimiento de señales de VcM.

• **Difusión:** 1) Colocar información sobre la ayuda a las agredidas y agresores en comedores, páginas web, boletines, etc. 2) Poner a disposición un listado de entidades que apoyan a las agredidas, como refugio de mujeres, policía, línea de ayuda a las mujeres violentadas, programas de asistencia. 3) Crear un clima de conciencia, brindando folletos o artículos informativos sobre la VcM. 4) Desarrollar, implementar y difundir una política o programa contra la VcM: respuesta en casos de emergencia, notificación policial, seguridad en las puertas, números de emergencia programados en los teléfonos de la empresa, instalación de botones de emergencia, palabras claves o códigos de emergencia.

• **Intervención asistencial:** 1) Establecimiento de programas de asistencia o planes de acción en conjunto con la policía. También albergues de mujeres y asesoría de especialistas en violencia. 2) Asistencia a la agredida mediante planes de seguridad. 3) Establecer fondos de emergencia en casos de crisis. 4) Derivar a los organismos/servicios de asistencia especializados en VcM. 5) Derivar a tratamiento o terapias con un/a proveedor/a de servicios de salud si los daños o heridas son graves y no pueden tratarse en el trabajo. 6) Proveer información sobre centros de ayuda en casos de VcM; así como sobre agencias comunitarias, centros de mujeres y casas refugio. 7) Asegurar la confidencialidad de la información y seguridad de la colaboradora. 8) Brindar asesorías en el desarrollo de un plan de seguridad personal y familiar.

• **Políticas gerenciales:** 1) Establecer una política clara sobre VcM. 2) Establecer políticas sobre licencias, permisos, pagos por licencias, reubicación de las agredidas y agresores. 3) Establecer procedimientos para manejar incidentes.

Dentro de la misma línea, en Canadá el Centre for Research & Education on Violence Against Women and Children (2014) tiene un programa de capacitación empresarial denominado “*Make it our business—Western Education*” que se centra en el desarrollo de cuatro competencias: a) reconocer los síntomas y signos y factores de riesgos de VcM, b) responder ante los casos detectados, c) referir a los servicios disponibles y soportes dentro como fuera de la organización y, d) reportar los procedimientos e incidentes de VcM.

3.1.2. Experiencias desde las alianzas corporativas

No solo la academia se ha movilizado para obtener evidencia de protección ante la VcM. Las propias empresas se han organizado en corporaciones y consorcios para prevenir la VcM, sobre la base de casos exitosos. El Corporate Alliance to end Partner Violence (CAEPV) de Estados Unidos (2009) y el Corporate Alliance Against Domestic Violence (CAADV) de Reino Unido (2014), recomiendan las siguientes medidas de atención ante casos de VcM:

- **Soporte *in situ*:** 1) Filtrar llamadas, transferir las llamadas al personal de seguridad o remover el nombre de la colaboradora del directorio telefónico. 2) Limitar la información que se brinda sobre la agredida, especialmente los horarios y locación de trabajo. 3) Reubicar a la colaboradora a un área de mayor seguridad. 4) Desarrollar un plan de seguridad, rutas de movilización, etc.

- **Intervención:** 1) La empresa debe contar con profesionales externos/as o internos/as que apoyen a las agredidas. 2) Trabajo en conjunto con organismos de apoyo en VcM. 3) Alentar a las colaboradoras a afrontar la violencia.

El CAEPV es una alianza corporativa norteamericana que está trabajando individual y colectivamente para prevenir la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja. Dentro de su organización, promueve las mejores prácticas de sus asociados:

- **Allstate Insurance Company:** 1) Proporcionan programas y apoyo financiero a las agencias de prevención de la VcM y a proveedores de servicios, a través de conferencias nacionales y otros eventos. 2) Creación de una campaña nacional para sensibilizar a la población y cambiar las actitudes sociales sobre la VcM.

- **Altria Group, Inc.:** 1) Ha realizado más de cuarenta conferencias y talleres de VcM; 2) Ha patrocinado anuncios de servicio público y campañas de publicidad para ayudar a crear conciencia entre el público en general; 3) Trabajó en conjunto con otras compañías, grupos sin fines de lucro y agencias gubernamentales locales para educar a empleadoras/es acerca de la VcM y sus efectos en el lugar de trabajo; y 4) Difunde información sobre la VcM y cómo obtener ayuda entre sus más de 95,000 empleadas/os en los Estados Unidos.

- **American Express Company:** 1) Creación de un programa diseñado para asistir a las mujeres víctimas de la VcM, desempleadas y subempleadas,

ayudándolas a explorar las opciones de empleo, dándoles la capacitación en habilidades básicas de trabajo, y ofreciendo oportunidades de contratación con American Express.

• **Archer Daniels Midland:** 1) Elaboración de folletería con información sobre riesgos, definiciones, signos de abuso en las relaciones de pareja, que se encuentran a disposición del personal, a través del programa de asistencia. Los folletos también explican por qué la VcM es un problema en el lugar de trabajo, y qué hacer si se trata de una/un compañera/o de trabajo, jefa/e o supervisora/or de una persona que está involucrada en VcM. 2) Ofrece, a través de sus planes de beneficios, tratamiento para empleados agresores.

• **Avon Products, Inc.:** 1) Comprometida a ayudar a educar y empoderar a las mujeres y poner fin a la VcM. 2) Creación del programa “Alza tu voz contra la VcM”, presente en cincuenta países y que se centra en la educación, la sensibilización y la prevención, así como el apoyo a las agredidas. 3) El lanzamiento del programa incluye un nuevo folleto gratuito, recurso distribuido por 650,000 representantes de ventas de Avon en Estados Unidos; también en línea en el sitio web de la Fundación.

• **Blue Shield of California Foundation:** 1) Líder en programas de prevención de la VcM en el lugar de trabajo a través de su programa, “Blue Shield contra la VcM”, puesto en marcha en 1996. 2) En el 2004 el Blue Shield of California Foundation (BSCF) ha otorgado más de 6.7 millones de dólares en subvenciones a 304 organizaciones en todo el Estado de California, para la prevención de la VcM.

• **Cigna:** 1) Ofrece información sobre la violencia de pareja. Esta información es proporcionada a través de boletines. 2) Las/os empleadas/os de Cigna pueden solicitar, de forma confidencial, información sobre a quién solicitar ayuda, y qué pueden hacer las/os compañeras/os de trabajo en lo que se le denomina *fax on demand*.

• **Country Financial:** 1) Uso de folletos informativos “*Make It Your Business*”, que se adjunta para ayudar a aprender más acerca de la VcM y cómo tratarla. El folleto incluye números de teléfono para obtener información y asistencia.

• **Eastman Kodak Company:** 1) Principal patrocinador de CAEPV a través de Girls Allowed, un sitio web de animación 3D dedicado a ayudar a las niñas (11-14 años), para que aprendan a identificar las relaciones saludables y no saludables antes de involucrarse en relaciones potencialmente abusivas. 2) Para ayudar a crear conciencia interna, Kodak ofrece una amplia variedad de asesoría sobre la problemática de la VcM. Además, ofrece presentaciones al personal y dirigentes sobre las iniciativas de conciliación trabajo/vida y aumentar para ayudar a la comprensión de la VcM no solo, como cuestión personal, sino también como cuestión de negocios. 3) A través de la capacitación obligatoria, Kodak educa a sus líderes sobre cómo reconocer y prevenir la violencia en el lugar de trabajo, poniendo especial énfasis en la VcM.

- **Fifth & Pacific Company** (anteriormente Liz Claiborne Inc.): 1) Campaña de sensibilización y educación que abarca tandas publicitarias, anuncios de televisión y radio, carteles, folletos, talleres universitarios y asociaciones con los minoristas locales y grupos comunitarios. La meta del programa de trabajo con las mujeres es ayudar a crear una sociedad intolerante a la VcM.
- **Health Care Service Corporation – Blue Cross y Blue Shield** de Illinois, Nuevo México, Oklahoma y Texas: 1) A través de su trabajo con el Estado de Illinois en la creación de un modelo de política de Estado sobre la VcM. 2) A través de la educación sobre VcM de los grupos de empleadoras/es y clientela.
- **Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.S.:** 1) A través del programa de formación titulado “Spouse Relationship Support Program”, para mejorar la comunicación y la resolución de conflictos dentro de las familias.
- **Illinois State University:** 1) Programa de Bienestar Social que genera conciencia sobre la VcM en todo su personal, a través de folletos y tarjetas de seguridad.
- **Kaiser Permanente:** 1) Kaiser Permanente es el primer sistema de salud en California especializado en el tratamiento de los problemas de violencia pareja y violencia familiar. 2) Establece el punto de referencia entre las organizaciones de cuidado de la salud. La historia clínica electrónica incluye el examen y evaluación de la VcM, y las medidas de atención para cada caso.
- **Mid Central Community Action:** 1) Ofrece una línea directa las 24 horas del día; 2) Refugio de emergencia (Neville House); 3) Asesorías legales y médicas; 4) Servicios de intervención y grupos de apoyo para menores que se encuentran en entornos de VcM, y también para las agredidas; 5) Capacitación en crianza de niñas y niños, y relaciones no violentas. Los servicios son gratuitos y confidenciales.
- **Safe Horizon:** 1) Brinda apoyo, previene la VcM y promueve la justicia para las agredidas, sus familias y comunidades. 2) Iniciativa dinámica para educar a las audiencias corporativas sobre el impacto de la VcM en el lugar de trabajo.
- **State Farm Insurance Companies:** 1) Incentiva al personal (de todas las áreas) a involucrarse en asuntos de VcM. 2) Programa de entrenamiento diseñado para educar al personal acerca de la VcM en el lugar de trabajo. 3) Instruye a supervisoras/es sobre qué hacer si sospechan que un empleado podría ser potencialmente violento o presenta signos de haber agredido a su pareja.
- **Verizon Wireless:** 1) Creó el programa Hopeline, que se centra en poner productos y servicios inalámbricos para ayudar a las agredidas de la VcM, logrando un servicio de “red de seguridad”.

3.1.3. Experiencias desde las alianzas comunitarias

El Victorian Health Promotion Foundation (VicHealth) es un organismo del Estado australiano de Victoria; fundado en 1987, promueve la salud integral en toda la comunidad, con un enfoque centrado en la prevención de enfermedades crónicas, entre las que la violencia contra las mujeres ocupa un lugar prioritario.

Desde su fundación VicHealth ha desarrollado muchas investigaciones y propuestas para prevenir y atender la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja, en diferentes escenarios, siendo el sector empresarial uno de ellos. Resumiendo los diversos aportes de VicHealth (VicHealth, 2012; Upston et al, 2012), las estrategias de prevención de la VcM en las empresas consisten en:

- **Procedimientos y protocolos para la capacitación y apoyo al personal que sufre VcM:** 1) Desarrollo de una declaración de compromiso de prevención de la VcM difundida en todas las áreas de la empresa. El nuevo personal es informado de esta declaración y de la política de prevención de la VcM, en su proceso de inducción. 2) Poner en lugares accesibles una lista de servicios de apoyo a las agredidas y los agresores; la lista se publica en lugares muy visibles y se distribuye al nuevo personal como parte de la inducción. 3) Formar adecuadamente al personal sobre el impacto de la VcM en el lugar de trabajo, donde las gerencias alientan al personal a acudir a los servicios profesionales de apoyo. 4) Realizar esfuerzos razonables para proporcionar un lugar de trabajo seguro para el personal que experimenta VcM, sin discriminación de las agredidas durante la contratación, dotación de personal y otros términos, condiciones o privilegios de empleo. 5) Flexibilidad en las opciones de licencia para las colaboradoras que son agredidas por sus parejas y que necesitan tiempo para recibir asistencia médica y jurídica, comparecencias ante el tribunal, asesoramiento, reubicación; o para hacer otros arreglos de seguridad como resultado de experimentar la VcM.
- **Participación de los hombres en la prevención de la VcM:** 1) Asegurar que la prevención de la violencia por parte de los hombres esté ligada a la promoción de la igualdad de género. 2) Asegurar que la Teoría de Género sustente esta prevención. 3) Reorientar la prevención primaria de la violencia también con los hombres. 4) Trabajar con los hombres no violentos, quienes se mantienen en silencio frente a la violencia de los otros hombres. 5) Cuestionar la masculinidad hegemónica. 6) Asegurar que el trabajo de prevención de la violencia de los hombres tenga influencia en la vida de las mujeres.
- **Plan de seguridad para la agredida y colegas, si el agresor asiste al lugar de trabajo:** 1) Mantener una lista de servicios de apoyo contra la VcM disponibles para el personal. 2) Mantener la confidencialidad de la información a revelar de la VcM, en la medida permitida por la ley. 3) Si fuera posible, establecer una licencia razonable y ajustar los horarios de trabajo o lugares para empleadas que experimentan VcM. 4) Asegurarse que el personal tenga

conocimiento de la importancia de no revelar los datos de carácter personal (como direcciones, números de teléfono o los patrones de cambio) de otras/os empleadas/os sin su consentimiento. 5) Obtener asesoría legal e informar al CEO cuando se consideren las acciones correctivas o disciplinarias contra los empleados que cometen actos de VcM en el lugar de trabajo. 6) Considerar cambio de horario de trabajo, lugar de trabajo o número de teléfono del trabajo. 7) Considerar la posibilidad de que el personal identifique a una persona de contacto para emergencias, si es que la/el empleadora no puede comunicarse con la agredida.

Entre las mejores prácticas para prevenir la VcM en el lugar de trabajo, VicHealth (Upston et al, 2012) recomienda:

- **Capacitación:** 1) Dirigida al personal y con asesoramiento a directivas/os para el desarrollo de programas de asistencia. 2) Capacitación y sensibilización de directivas/os relacionados a la prevención de la violencia, para el establecimiento de relaciones no violentas, equitativas y respetuosas del género. 3) Construir habilidades en el personal para poner en práctica las actividades de prevención primaria, ya sea de manera informal y oportuna o en un nivel más formal.

- **Intervención:** 1) Asociarse con organizaciones de la comunidad y con las partes interesadas (especialista en servicios de violencia contra las mujeres) para responder a consultas sobre el desarrollo de acciones de trabajo y la formación del personal.

- **Difusión:** 1) Utilizar los medios de comunicación (televisión, radio, medios impresos e Internet) para aumentar la conciencia sobre la violencia contra las mujeres. 2) Realizar actividades colectivas y de movilización para crear conciencia en temas de VcM, para alentar a los gobiernos, organizaciones, empresas y comunidades en cómo actuar sobre los factores que contribuyen al problema.

- **Protección *in situ*:** 1) Realizar reformas normativas y políticas en el lugar de trabajo, que incluyen cambios como opciones para horarios flexibles de trabajo, el permiso parental y provisiones para garantizar el cumplimiento de la legislación relativa a la salud ocupacional, la seguridad y el bienestar, la igualdad de oportunidades; así como para evitar la discriminación sexual y la violencia contra las mujeres.

- **Evaluación:** 1) Presentación de informes a los organismos reguladores sobre los avances o metas relacionadas con la equidad de género. 2) Realización de auditorías y encuestas al personal interno sobre sus percepciones y experiencias de discriminación, violencia y acoso.

Debido a que el enfoque central de VicHealth es de prevención primaria, recomienda una intervención diferenciada por niveles:

- **Programas de participación directa (individuo, relación):** 1) Programas de inducción o entrenamiento, en el lugar de trabajo, para la formación del nuevo personal, identificando normas de comportamiento y códigos de con-

ducta laborales. 2) “Formación del/a espectador/a” para el personal con mayor habilidad en la identificación de modelos de conductas y actitudes laborales apropiadas, que contribuyan a una cultura de equidad de género.

•**Organizacional:** 1) Fortalecimiento de la comunidad. Formación de alianzas con actores de la comunidad para informar sobre las acciones de prevención; vinculación con las estrategias integrales de la comunidad para promover relaciones respetuosas y equitativas en toda la sociedad. 2) Comunicaciones y marketing social. Recursos educativos, campañas de normas sociales dirigidas a cambiar las actitudes tolerantes a la violencia y la promoción de relaciones de respeto en contextos organizacionales: carteles, sitios web, artículos en boletines, foros de trabajo y eventos. 3) Desarrollo organizacional y mano de obra. Capacitación y desarrollo de la gestión y del personal para planificar y ofrecer estrategias primarias de acciones de prevención.

•**Social:** 1) Comunicaciones y marketing social. Campañas de educación, normas sociales comunitarias dirigidas a cambiar las actitudes tolerantes a la violencia en la comunidad en general y promover la responsabilidad compartida para prevenir la violencia y promover el respeto y la equidad. 2) Defensa. Promesas y declaraciones públicas hechas por líderes del gobierno y de alto perfil de negocios o comunidad, voceros/os que promuevan la equidad de género y que animen a otras/os a tomar medidas).

3.1.4. Experiencias desde programas especializados de cooperación internacional

Desde la cooperación internacional también se vienen realizando iniciativas interesantes y prometedoras en el campo de la prevención de la VcM. Una de los más avanzados es la Cooperación Alemana implementada por la GIZ a través del Programa Regional Combatir la Violencia Contra las Mujeres en Latinoamérica (ComVoMujer). Este programa –desarrollado desde el año 2010 en Bolivia, Ecuador, Paraguay y Perú– viene promoviendo la prevención de la VcM desde el sector empresarial, a través de reuniones, capacitaciones y talleres de sensibilización, campañas de difusión, investigaciones que vinculan la VcM y la empresa, la creación de una certificación nacional de empresas seguras libres de VcM y la firma de líneas de colaboración, entre otros. A continuación se mencionan algunas de las prácticas más exitosas promovidas por ComVoMujer:

•**Sello Empresarial “Empresa Segura Libre de Violencia y Discriminación contra la Mujer” (Perú):** Brindó asistencia técnica al Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, para la primera entrega de un reconocimiento nacional a las empresas que cumplieren un conjunto de criterios objetivos para lograr una empresa segura, libre de violencia y discriminación. Para ello se basó en estándares de responsabilidad social, normas legales vigentes y convenios internacionales de derechos humanos, contando con la participación activa, en la primera convocatoria, de 26 empresas grandes y medianas.

• **Farmacéutica Bagó – Perú:** También con asistencia técnica de ComVoMujer, ha realizado una campaña en redes sociales para prevenir la VcM en relaciones de enamorados. Anaflex Mujer es una campaña de catorce microprogramas con mensajes preventivos dirigidos a los jóvenes en relaciones de enamoramiento que, al mismo tiempo, promueve sus productos. También realizaron dos spots publicitarios difundidos a nivel nacional. El impacto de la campaña ha sido significativa, pues ha llegado a más de tres millones de personas. Bagó ha desarrollado también un plan de acción de cuatro pasos para prevenir la VcM; y con asesoramiento de ComVoMujer, ha implantado un plan de prevención de la VcM en sus instalaciones. Además, ha declarado públicamente su política de cero tolerancia hacia la VcM y ha preparado un video institucional invitando a las demás empresas a unirse en la prevención. Dentro de sus instalaciones, Bagó ha establecido un proceso estandarizado de operaciones para la atención de los casos de VcM, una cartilla por parte de agentes de prevención para la atención de la violencia de pareja y una cartilla de registros de casos de violencia.

• **Pesquera Tasa – Perú:** Ejecutó un programa de sensibilización para sus 760 colaboradores, en 17 plantas de la costa peruana, sobre masculinidades y violencia de género.

• **Viva. Fundación Estás Vivo (Bolivia):** La empresa ha puesto a disposición un número telefónico gratuito, de emergencia y a nivel nacional, para las víctimas de la VcM. Es la primera empresa en Latinoamérica que ha realizado un diagnóstico especializado para determinar los costos empresariales producidos por la VcM en su organización. A raíz de ello, está implementando acciones de prevención de la VcM en la empresa y en los programas vigentes de la Fundación Estás Vivo. Ha capacitado a su personal en temas de violencia y prevención, equidad de género y masculinidades. También promueve acciones de prevención de la violencia mediante la campaña “Contra toda forma de violencia” en el marco de la RSE de la empresa. Distribuye materiales y difunde masivamente en medios de comunicación y redes sociales información permanente. En Bolivia, es la empresa más activa en materia de prevención de la VcM.

• **Gremio ExpoFlores (Ecuador):** Se implementó un programa de prevención de violencia hacia las mujeres en un gremio florícola de 10 empresas y 18 fincas (más de 2,000 colaboradoras/es). Después de un diagnóstico inicial, se desarrollaron instrumentos, material de difusión, guías de atención y otros, para la aplicación de acciones de prevención de VcM. Se elaboraron Planes de Acción y Rutas de Apoyo, así como una propuesta de indicadores para determinar la magnitud de los casos de violencia que afectan al personal de las fincas y la relación de la violencia de género con los casos de ausentismo y rotación.

• **Fundación Bosques para Siempre de Endesa – Botrosa (Ecuador):** Ha implementado un proyecto de desarrollo productivo con las mujeres de la Asociación de Mujeres 4 de Marzo, generando un mayor empoderamiento

en sus derechos, especialmente en su derecho a una vida libre de violencia. El proyecto en su primera fase contempló el desarrollo de acciones de sensibilización y capacitación del personal y directivos de la empresa sobre género y prevención de la violencia. Además, la empresa elaboró un manual para la Prevención de la VcM, el cual fue utilizado con doce multiplicadores y 450 colaboradores, en su mayoría hombres, y también con sus familiares. La empresa ha incorporado en su política institucional referencias claras y precisas a las prácticas no discriminatorias entre géneros, que están contenidas en el Reglamento Interno de Trabajo, en su declaración de Valores Organizacionales y en las políticas de Recursos Humanos. De acuerdo a la empresa, la calidad de vida de las mujeres de la asociación, de sus colaboradores y la atmósfera laboral han mejorado.

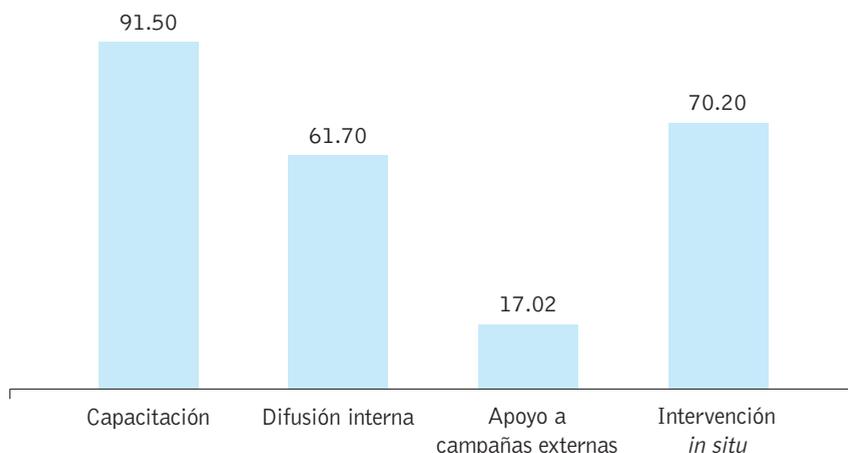
- **Pro Mujer (Bolivia):** Pro Mujer es una organización que provee microcréditos a mujeres dueñas de microemprendimientos. Viene realizando capacitaciones para que sus colaboradoras/es, directivas/os, empleadas/os y socias se conviertan en agentes de prevención de la VcM. Han elaborado material para la capacitación en prevención de violencia contra las mujeres de su personal de créditos, gerencial y administrativo.

- **Servicios de Limpieza El Mejor (Paraguay):** Como parte de su política de bienestar de personal, la empresa incluyó como una de sus tres prioridades en el área de apoyo al personal, la prevención de la VcM. Ha desarrollado un programa de capacitación al personal y ha incluido módulos de sensibilización e información sobre la VcM, una guía de prevención, la formación de facilitadores/as y la elaboración de materiales de sensibilización para el personal y la clientela.

- **Empresas proveedoras de servicios de agua potable** en Bolivia, Ecuador, Paraguay y Perú han participado de una campaña internacional denominada “cierra el caño/grifo/canilla/llave de la VcM”, brindando información para sensibilizar a la población en la lucha contra la VcM. La campaña ha llevado información con el recibo mensual y calendarios a millones de hogares.

- **Empresas proveedoras de servicios de electricidad:** En Perú, las empresas Luz del Sur (Lima) y Electro Oriente (San Martín) participaron de las campañas “Genera luz, distribuye respeto y apaga la violencia contra las mujeres” e “Ilumina tu vida, apaga la mala energía de la violencia contra las mujeres”, respectivamente. Se brindó información en los lugares de pago y a través de los recibos a miles de hogares; además de la creación de un *spot* publicitario de la campaña (Electro Oriente) difundido en televisión.

- **Carta de Mujeres (Ecuador, Bolivia y Perú):** Es una campaña internacional que consiste en que las mujeres de cualquier parte del país escriban una carta relatando las experiencias de violencia sufridas a lo largo de su vida. A esta campaña se adscribieron catorce empresas medianas y grandes, que tuvieron una participación activa. La campaña se ha replicado en Bolivia, también con el auspicio de cinco empresas y logrando recopilar más de 17,000 cartas.

Figura 17**Iniciativas preventivas de VcM, según fuente de información (%) 1995-Feb. 2015**

Fuente: Elaboración propia basado en 47 Artículos científicos, publicaciones institucionales, informes de casos, publicados entre los años 1995 y febrero de 2015).

Limitaciones: Al realizar un *benchmarking* de toda la literatura disponible, lo primero que se encuentra es una dispersión y variedad de recomendaciones e iniciativas preventivas de la VcM en las empresas. Sin embargo, ya agrupándolas por factores comunes, todas las acciones de prevención se centran en al menos una de cuatro actividades: 1) capacitación de personal (91.5%), 2) difusión informativa dentro de la organización (61.7%), 3) auspicio externo a campañas de prevención de VcM (17%) y 4) protección *in situ* de las agredidas (70.2%). Se observa, en efecto, un sesgo hacia las acciones de prevención reactiva en detrimento de la prevención proactiva.

Asimismo, muchas de estas acciones son hasta ahora solo recomendaciones, sin aplicación o verificación alguna, y no están organizadas dentro de un modelo comprensivo que resulte atractivo para las empresas y que ordene una secuencia estructurada de acciones de prevención. Así, aunque muchas iniciativas son de fácil aplicación y se muestran prometedoras, no se cuenta con evaluaciones de resultados favorables en la prevención de la VcM ni se sabe si han tenido algún retorno empresarial.

La limitación más grande que se puede detectar es que las diversas acciones de prevención no están organizadas en un modelo de gestión que facilite su articulación en el seno empresarial. Puede resultar que las empresas decidan elegir una u otra actividad de prevención, en función de sus necesidades de urgencia inmediata, más que de un modelo de intervención sostenible a largo plazo.

3.2. Modelo de gestión empresarial para prevenir la VcM

A continuación se presenta el Modelo de Gestión (MdG) para que las empresas equitativas puedan prevenir la violencia contra las mujeres en relacio-

nes de pareja. Un modelo de gestión es un sistema organizado de recursos, actividades y procesos que buscan transformar insumos en resultados. Este modelo pretende integrar, en la cadena de valor de las empresas, las diversas actividades de prevención que se han venido realizando y recomendando en el mundo, de tal forma que la intervención sea ordenada, sistemática y sostenible. El Modelo de Gestión que se propone consiste en una serie de siete pasos desglosados en once servicios o actividades de prevención, que pueden irse implantando progresivamente en la organización en un periodo de tres años, para disminuir la VcM y atacando directamente a su causa: la inequidad de género. Tiene seis características:

1. **Bases conceptuales.** El MdG se basa en la Teoría de Género y en la Teoría Empresarial de ganar-ganar, usando como elemento esencial el principio de equidad. Se nutre de la teoría causal de la inequidad como causa de la VcM y, para su aplicación, usa la teoría del cambio organizacional.
2. **Prevención integral.** La prevención de la VcM no se orienta solamente a la atención de casos ya identificados (prevención terciaria), sino también a la detección de casos de forma oportuna (prevención secundaria) y a evitar que surjan nuevos casos (prevención primaria). El MdG asume una prevención integral.
3. **Enfoque proactivo.** El MdG no solo busca recuperar productividad perdida por causa de la VcM (reducir costos), sino también optimizar toda la cadena de valor y aprovechar mercados sensibles a la equidad de género (generar valor).
4. **Enfoque multinivel.** En las empresas existen tres niveles de acción en función de su jerarquía: político (alta gerencia), estratégico (gerencias medias) y operacional (personal). En las empresas también existen dos niveles de cambio organizacional: la cultura (que sirve de contexto) y la estructura (que sirve de contenido para la cadena de valor). La prevención de la VcM usando el MdG atraviesa todas estas instancias, de forma balanceada.
5. **Idiosincrático.** Cada empresa tiene su propio modelo de negocio, único y singular. Las acciones de prevención de la VcM deben respetar ese modelo y articularse con él. Por consiguiente, la prevención efectiva de la VcM oferta diversos servicios según la necesidad de cada empresa.
6. **Basado en resultados.** El MdG está diseñado para reducir la prevalencia e incidencia de la VcM en agresores y agredidas, así como en testigos, y para recuperar pérdidas de productividad por ausentismo, presentismo y rotación de personal. Adicionalmente, el modelo también persigue optimizar la cadena de valor eliminando los patrones de gestión inequitativa que debilitan la función empresarial.

En el capítulo anterior se ha descrito ampliamente las bases teóricas del modelo. Por eso, en esta sección se describirá las otras cinco características y sus formas de aplicaciones, consideraciones y estrategias.

3.2.1. La prevención efectiva de la VcM requiere tres niveles de prevención

El empresariado suele imaginar a la VcM solo como violencia física con daño evidente; por consiguiente tiende a aceptar propuestas de prevención terciaria en detrimento de la primaria. La VcM no solo es física, es principalmente emocional y económica, y no por ello produce menor daño. Tal como se ha encontrado en estudios de costos empresariales, la VcM produce enormes costos en la productividad por incapacidad laboral, pero es el presentismo (disminución del rendimiento) la principal fuente de pérdida (Vara, 2013, 2015).

En investigaciones nacionales realizadas en Perú y Bolivia (Vara, 2013, 2015), se ha encontrado que es común que existan cinco tipos de colaboradoras/es en las empresas, en función de su experiencia con la VcM: 1) Personal que sufre o ejerce violencia de pareja y que requiere atención especializada (aproximadamente 20%), 2) Personal que ha sufrido anteriormente la VcM, no en el último año, pero que aún tiene secuelas emocionales (aproximadamente 10%), 3) Personal que está en estadios iniciales de la VcM o no acepta que experimenta VcM (aproximadamente 30%) y 4) personal que no experimenta VcM (aproximadamente 50%). Dentro de este último grupo, el 15% del personal atestigua situaciones de VcM en sus colegas.

Debido a que son diferentes grupos con necesidades distintas, una prevención efectiva requiere actuar con cada uno de estos grupos; pues salvo los que no experimentan VcM, todos los demás grupos generan costos empresariales. Así, entonces, la prevención debe ser primaria, secundaria y terciaria:

- La **prevención primaria** se enfoca en las personas que aún no se involucran en situaciones de violencia y su núcleo de acción es la educación.
- La **prevención secundaria** se enfoca en las personas que ya están involucradas en situaciones de violencia, pero aún en sus estadios iniciales y que puede ser frenado. Su núcleo es la detección.
- La **prevención terciaria**, por su parte, se centra en la atención de las personas que ya están involucradas en situaciones de violencia grave. Su núcleo es la contención de los daños producto de la VcM (ver Tabla 9).

Dependiendo del diagnóstico del estado de la VcM y su impacto en la productividad, las empresas pueden priorizar la prevención primaria, facilitar la prevención secundaria y crear condiciones para derivar oportunamente la prevención terciaria.

3.2.2. La prevención efectiva de la VcM requiere involucrar a los tres niveles organizacionales

En las empresas existen tres niveles de acción jerarquizados: **político** (alta gerencia), **estratégico** (gerencias medias) y **operacional** (personal). También, existen dos niveles de cambio organizacional: la cultura (que sirve de contexto)

Tabla 9**Niveles, núcleos de acción, población objetivo y actividades de prevención de VcM en las empresas**

Prevención	Núcleo de acción	Población objetivo	Actividades de prevención
Primaria	Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradoras/es sin pareja, o sin VcM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Charlas informativas, talleres de capacitación. • Materiales informativos. • Normas de conducta para promover equidad e intolerancia a la VcM. • Capacitaciones gerenciales.
Secundaria	Detección	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradoras/es que sufren o ejercen VcM en estadios iniciales. • Colaboradoras/es que sufren o ejercen VcM pero que no la reconocen como tal. • Colaboradoras/es que atestiguan VcM en sus colegas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de agentes de referencia para intervenir en casos de VcM. • Capacitación para identificar signos de VcM. • Políticas de seguridad en casos de VcM (control de agresores).
Terciaria	Contención	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradoras/es que sufren o ejercen VcM en el último año y que tienen evidencia de daño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Protocolo de actuación (protección) cuando la pareja ataca mientras la colaboradora está laborando. • Capacitación a personal de RR.HH. (asistencia social, gerencia, legal). • Derivación oportuna a entidades especializadas para atender a las agredidas o agresores. • Programas de bienestar y salud.

Fuente: Elaboración propia.

y la estructura (que sirve de contenido para la cadena de valor). La prevención de la VcM requiere atravesar ambas esferas.

Por tanto, se proponen siete pasos para una prevención efectiva de la VcM, de tal forma que resulte estratégica para la misión de la empresa. A su vez, cada paso requiere de la ejecución de tres fases: diseño, implantación y evaluación; y que se distribuyan en función del nivel de actuación y de cambio organizacional (ver Tabla 10). Los siete pasos para una empresa libre de VcM son: 1) De-

Tabla 10		
Siete pasos del Modelo de Gestión para una empresa libre de VcM		
Niveles de actuación	Niveles de cambio	
Político	Cultura Crear lineamientos de política de tolerancia cero a la VcM (P2).	Estructura Determinar el estado de la VcM y su impacto en la productividad (P1).
	Identificar patrones de gestión inequitativa que limitan la función empresarial (P6).	
Estratégico	Promover una cultura organizacional libre de VcM (P5).	Aplicar los principios de género para optimizar la gestión (P7).
	Crear un entorno seguro y de corresponsabilidad interpersonal (P3).	
Operacional	Crear un entorno seguro y de corresponsabilidad interpersonal (P3).	Articular una red de servicios institucionales para la atención de la VcM (P4).

Fuente: Elaboración propia.

terminar el estado de la VcM y su efecto en la productividad. 2) Crear lineamientos de política de tolerancia cero a la VcM. 3) Crear un entorno seguro y de corresponsabilidad interpersonal. 4) Articular una red de servicios institucionales para la atención de la VcM. 5) Promover una cultura organizacional libre de VcM. 6) Identificar patrones de gestión inequitativa que limitan la función empresarial. 7) Aplicar los principios de género para optimizar la gestión.

A nivel político, la prevención de la VcM exige dos pasos: 1) en el escenario estructural, determinar el estado de la VcM y su impacto en la productividad organizacional; 2) en el escenario cultural, crear lineamientos de política de tolerancia cero a la VcM. En este primer nivel, hay dos momentos claves en la prevención de la VcM:

- La motivación y autorización de la alta gerencia para realizar el estudio que determine la prevalencia e incidencia de la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja, así como su impacto en la empresa.
- El compromiso de la alta gerencia para crear mecanismos de prevención de la VcM dentro de la empresa. Este compromiso se traduce en la creación y aprobación de lineamientos de política de tolerancia cero a la VcM y que podrán ser convertidos en acciones por las gerencias medias.

A nivel operacional, la prevención de la VcM exige otros dos pasos. En el ámbito cultural: 3) crear un entorno seguro y de corresponsabilidad individual ante la VcM. En el ámbito estructural: 4) articular una red de servicios institucionales para atender la VcM.

En este tercer nivel, las acciones de prevención de la VcM están orientadas a alinear la cultura y estructura organizacional para facilitar el proceso de prevención primaria, secundaria y terciaria, de tal forma que las políticas de la alta dirección se vean traducidas en acciones concretas de prevención.

Tabla 11**Limitaciones y barreras por nivel de actuación para prevenir la VcM en las empresas**

Niveles de actuación	Limitaciones y barreras	Estrategias de actuación
Político	<ul style="list-style-type: none"> • No le interesa el tema, cree que el tema es ajeno al negocio o que no hay VcM en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar el estudio de costos empresariales en el país, utilizando la estrategia de persuasión basada en costos.
	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene tiempo, no es prioridad, cree que es un gasto innecesario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Usar los argumentos de identidad y bienestar y de costo-beneficio.
	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene un enfoque muy restrictivo de la prevención de la VcM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Usar el argumento de estrategia, enfatizando la mejora de la cadena de valor y las tendencias de nuevos mercados.
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • No ven a la prevención de la VcM como prioridad: cada gerencia tiene su propia agenda de trabajo y toma un buen tiempo incluir nuevos elementos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Usar los argumentos de estrategia y bienestar. • A pesar de que exista una disposición y aprobación de la alta dirección, las gerencias medias se tomarán su tiempo y se resistirán inicialmente a la implantación de las medidas. • Asumir un periodo de sensibilización y entrenamiento para que las gerencias vean la utilidad de incorporar la prevención de la VcM en sus agendas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Las gerencias medias no trabajan articuladamente, existen rivalidades. Las iniciativas de prevención de la VcM suelen ser aceptadas con mayor facilidad por las gerencias de responsabilidad social. Sin embargo, las gerencias de recursos humanos, de imagen institucional o de marketing suelen ser más reticentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar el acercamiento sobre la prevención de la VcM con las gerencias de RSE o a las más receptivas. Inmediatamente después conseguir el apoyo de la alta gerencia, sin involucrar a las otras gerencias hasta después de obtener la aprobación superior.
	<ul style="list-style-type: none"> • Las gerencias objetan algunos aspectos de la metodología de prevención, exigiendo cambios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debe cambiarse solo consideraciones de forma y discutirse (en privado) la

Niveles de actuación	Limitaciones y barreras	Estrategias de actuación
	<p>Muchos pedidos de cambio obedecen a prejuicios o patrones de gestión inequitativa.</p>	<p>naturaleza de esos prejuicios. Deben enfatizarse las experiencias exitosas de prevención y la importancia de respetar la metodología que ya se ha demostrado que funciona.</p>
Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Las normas de género rígidas son barreras fuertes para valorar la prevención de la VcM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para facilitar el cambio hay que tomar control del ambiente antes de iniciar cualquier actividad de capacitación. Control del ambiente significa: 1) contar con el apoyo de las/os colaboradoras/es de mayor influencia entre el personal, 2) evitar que los grupos naturales de trabajo formen bloques resistentes a la capacitación (separarlos o formar nuevos grupos dentro de los talleres), 3) trabajar primero las resistencias para promover el compromiso y cambio de conducta.
	<ul style="list-style-type: none"> • Las instituciones que proveen servicios de atención en casos de VcM no satisfacen los requerimientos mínimos de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Usar el argumento de compatibilidad para comprometer el desarrollo de servicios con estándares internacionales.
	<ul style="list-style-type: none"> • Las instituciones proveedoras de servicios tienen actitudes negativas hacia las empresas y su papel en la prevención 	<ul style="list-style-type: none"> • Usar el argumento de identidad y rebatir prejuicios. Demostrar que patriarcado y capitalismo no son sinónimos. Informar sobre casos exitosos de prevención de la VcM patrocinados por empresas.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, a nivel estratégico, la prevención de la VcM recae en tres pasos. En el ámbito cultural: 5) promover una cultura organizacional libre de VcM y 6) identificar patrones de gestión inequitativa que limitan la función empresarial. En el ámbito estructural: 7) aplicar los principios de género para optimizar la gestión.

Tabla 12**Acciones de prevención empresarial de VcM, reactivas y proactivas**

Estrategias	Acciones de prevención	Resultados esperados
Para controlar costos (gestión reactiva)	Paso 1: determinar el estado de la VcM en la empresa y su impacto en la productividad.	Identificar la prevalencia e incidencia de la VcM, y los costos invisibles en ausentismo, presentismo y productividad (informe diagnóstico).
	Paso 3: crear un entorno seguro y de corresponsabilidad ante la VcM.	Intervención en casos de alerta y ocurrencia de VcM en el personal de mando medio, operativo, de apoyo y de seguridad de la empresa (manuales y capacitaciones).
	Paso 4: articular una red de servicios institucionales para la atención/prevención de la VcM.	Atención a agredidas y agresores de la VcM usando los servicios especializados disponibles en la comunidad (manuales, capacitaciones y convenios).
Para optimizar procesos y crear valor (gestión proactiva)	Paso 2: crear y modificar los lineamientos de políticas de tolerancia cero a la VcM.	Directivas de prevención y sanción a cualquier tipo de VcM, alineando los instrumentos de gestión a las directivas diseñadas, y previa capacitación a las gerencias (capacitaciones, políticas y documentos de gestión).
	Paso 5: promover un cambio cultural de equidad, libre de VcM en la empresa.	Difusión y capacitación en las políticas y nuevos valores en torno a la prevención de la VcM. Capacitación en masculinidades y normas de género. Promoción de iniciativas externas de prevención de VcM (RSE).
	Paso 6: identificar patrones de gestión inequitativa (PGI).	Diagnóstico y control de la inequidad en la gestión diaria de la empresa. Se determina también el impacto de los PGI en la eficiencia organizativa.
	Paso 7: implantar los principios de la Teoría de Género para optimizar	Políticas de logística, marketing, relaciones públicas,

▼ Estrategias	Acciones de prevención	Resultados esperados
	la gestión y prevenir la VcM.	administración, operaciones, producción, recursos humanos; así como contra la VcM, publicidad sexista y discriminación. Gerencias entrenadas en género.

Fuente: Elaboración propia.

En cada uno de estos pasos, surgirán limitaciones y barreras que deberán ser superadas. En la siguiente tabla se identifica las más frecuentes y se proponen algunas estrategias de actuación para superarlas.

3.2.3. La prevención efectiva no solo es reactiva, sino proactiva

La estimación de los costos empresariales de la VcM es un motivador fuerte para iniciar acciones de prevención y atención en las empresas. No obstante, las empresas necesitan ser conscientes de a qué nivel de compromiso necesitan involucrarse.

La mayoría de propuestas y recomendaciones de prevención empresarial de la VcM se han centrado en la identificación, control y evaluación de los riesgos de este problema. Estas acciones se orientan a entrenar al personal para identificar casos de VcM, para apoyar a los involucrados oportunamente y para derivarlos a las áreas especializadas. En efecto, de la revisión de experiencias se observa que las acciones de prevención de la VcM han tenido una orientación reactiva, pues se han centrado en la prevención secundaria (identificando casos) y terciaria (atendiendo casos), descuidando la prevención primaria (evitando que surjan nuevos casos).

Si bien uno de los argumentos para involucrar a las empresas en la prevención de la VcM fueron los costos, existe otro argumento relacionado con la estrategia. En el apartado 2.4 se demostró que si se ataca la causa de la VcM, no solo se reducirá la violencia con la consecuente mejora en la productividad, sino que también, se podrán obtener externalidades positivas, como la optimización de la cadena de valor y el aprovechamiento de nuevos mercados.

Muchas empresas no querrán asumir el riesgo de invertir en prevención de la VcM, a menos que otras empresas hayan tenido resultados exitosos; por tanto tenderán a elegir solo las acciones de prevención que minimicen los costos (prevención reactiva). En consecuencia, el modelo de gestión propone dos escenarios: en un escenario de menor inversión, las empresas pueden controlar los costos invisibles de la VcM si aplican los pasos 1, 3 y 4 del modelo, dentro del periodo de un año. No obstante, si lo que desean es prevenir la VcM y al mismo tiempo optimizar procesos y crear valor a mediano plazo, necesitan aplicar también los pasos 2, 5, 6 y 7 en un periodo más largo (tres años). Sea

como fuere, los resultados exitosos de la prevención reactiva pueden motivar, a mediano plazo, a las empresas para implementar el modelo completo.

3.2.4. La prevención efectiva respeta el modelo de gestión de cada empresa; se integra, no satura

Cada empresa tiene su propio modelo de negocio, único y singular. Las acciones de prevención de la VcM deben respetar ese modelo y articularse con él. Por ende, la prevención efectiva de la VcM actúa modularmente, ofertando diversos servicios según la necesidad de cada empresa. En efecto, los siete pasos del modelo pueden traducirse en once servicios o actividades de prevención, con diversos resultados esperados. Pueden aplicarse secuencial o modularmente, según convenga para cada caso (ver Tabla 13).

A continuación se revisará cada paso del MdG, considerando algunos aspectos estratégicos, barreras de acción y factores de éxito.

Paso 1:

Determinar el estado de la VcM en la empresa y su impacto en la productividad

El primer paso para cualquier acción de prevención de la VcM es el diagnóstico de la empresa, cuya utilidad radica en determinar el nivel de la VcM dentro de ella y los efectos que está produciendo en la productividad.

La VcM está extendida en todo el mundo y no hay país que no sufra de esta pandemia. Por eso es muy probable que dentro de cada empresa un porcentaje del personal esté involucrado en situaciones de VcM. En estudios descriptivos previos en países de altos ingresos se ha encontrado que por lo menos el 20% del personal padece la VcM (Vara, 2013). En el estudio realizado en Perú por Vara (2013) se encontró que solo considerando el último año, el 23.1% de colaboradoras han sufrido la VcM y que el 25% de colaboradores han agredido a sus parejas en sus hogares. Si se considera la prevalencia vida, el porcentaje sube a 40%. En el caso de las empresas bolivianas, en el último año, el 49% de colaboradoras son agredidas por sus parejas y el 54% de colaboradores afirman agredir a sus parejas (Vara, 2015).

Como en cualquier programa de mejora empresarial, se necesita una línea de base, un punto de partida para la intervención. El empresariado tiene el derecho de saber qué tan extendida está la VcM en sus organizaciones y cómo esta afecta a la productividad y la creación de valor. Al existir muchas barreras que hacen invisibles a la VcM, un diagnóstico especializado resulta fundamental para determinar su incidencia.

Este diagnóstico debe contener por lo menos: a) la prevalencia de la VcM en cualquiera de sus formas (física, sexual, económica, psicológica, daño) y según los niveles de gravedad; b) la presencia de la VcM según dónde se realice (hogar, mientras se trabaja) y c) los efectos de la VcM en la productividad laboral y el valor agregado (ver Tabla 14).

Tabla 13**Estrategias, servicios y resultados esperados en la prevención de la VcM en las empresas**

Estrategia	Servicios	Resultados esperados
<p>Paso 1: determinar el estado de la VcM en la empresa y su impacto en la productividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estimación de costos empresariales por causa de la prevalencia e incidencia de VcM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de colaboradoras/es afectados directamente por la VcM y con daño físico y emocional. • Número de colaboradoras/es afectados por la VcM, pero que no se reconocen como tales. • Productividad perdida por ausentismo, presentismo y rotación de personal causados por la VcM. • Tomar la decisión de qué tipo de prevención realizar y a qué ritmo.
<p>Paso 2: crear y modificar los lineamientos de políticas de intolerancia a la VcM.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Coaching</i> para la alta dirección en temas de masculinidades y violencia, impacto de la VcM en la vida laboral, prevención y acción empresarial frente a la VcM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entendimiento y compromiso de la alta dirección del impacto que la VcM produce en las empresas. • Respaldo a las políticas institucionales de cero tolerancia a la VcM. • Enfoque de género de la alta dirección. • Actitud favorable hacia las iniciativas de prevención de la VcM.
	<ul style="list-style-type: none"> • Directivas de prevención y sanción a cualquier tipo de violencia, y modificación de los instrumentos de gestión alineados a las directivas diseñadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de políticas de prevención y sanción de cualquier tipo de violencia, instrumentos de gestión modificados y alineados a las nuevas políticas de prevención. También el conocimiento al detalle por parte de los funcionarios encargados de llevar a cabo la ejecución de los instrumentos de gestión en toda la empresa.
<p>Paso 3: crear un entorno seguro y de corresponsabilidad ante la VcM.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de intervención en casos de alerta y ocurrencia de VcM, para el personal de mando medio, operativo, de apoyo y de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía para identificar los casos potenciales de VcM. • Guía para detectar y reportar los casos de VcM.

▼ Estrategia	Servicios	Resultados esperados
	de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de actuación para intervenir en caso de ser testigos de VcM.
Paso 4: articular una red de servicios institucionales para la prevención de la VcM.	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de capacitación al personal del departamento de RR.HH. (servicio social) y personal de seguridad sobre prevención e intervención para atención de casos y derivación a la red de servicios institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Directorio institucional de servicios de atención y apoyo en casos de VcM. • Protocolo de atención y derivación de casos de VcM. • Protocolo de seguridad ante el acoso laboral de la pareja.
Paso 5: promover un cambio cultural de equidad y libre de la VcM en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de difusión de las políticas y nuevos valores en torno a la prevención de la VcM hacia el personal de mando medio, operativo y de apoyo. • Programa de capacitación en género, masculinidad, equidad y prevención de la VcM al personal operativo y de apoyo. • Iniciativas externas (campañas o programas o auspicios) para promover una sociedad libre de VcM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional sensible al género. • Tolerancia cero y actitud de rechazo del personal ante la VcM. • Personal operativo y de apoyo capacitado en enfoque de género y prevención de la VcM. • Directorio de inversión social para iniciativas de prevención en VcM.
Paso 6: identificar patrones de gestión inequitativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los patrones de gestión inequitativa del personal gerencial y cómo estos afectan la función empresarial. • Programa de capacitación en género, masculinidades, equidad y prevención de la VcM. Se deben enfatizar los PGI más relevantes, proponiendo cambios en los estilos de gestión y liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de los principales patrones de gestión inequitativa en el personal gerencial y los costos potenciales para la empresa. • Gerencias capacitadas para identificar y controlar los patrones de gestión inequitativa.
Paso 7: implantar los principios de la Teoría de Género para optimizar la gestión y prevenir la VcM.	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de políticas de logística, marketing, relaciones públicas, administración, operaciones, producción y recursos humanos libres de VcM, publicidad sexista y discriminación, alineados con el plan estratégico y demás instrumentos de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencias capacitadas en enfoque de género y sensibles a las nuevas oportunidades de negocio. • Documentos de gestión por áreas, con enfoque de género. • Documentos de gestión alineados con la política de cero tolerancia a la VcM.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14**Aspectos esenciales del diagnóstico de la VcM en las empresas**

Objetivo	Indicador	Utilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la prevalencia de la VcM en cualquiera de sus formas y niveles de gravedad. • Determinar la incidencia de la VcM durante el último año. • Determinar la prevalencia e incidencia de la VcM según el lugar donde se realiza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuántas/os colaboradoras/es son agredidas o son agresores de VcM durante toda su relación de pareja (prevalencia vida) y durante el último año (prevalencia año). 	<ul style="list-style-type: none"> • Esta información debe estar diferenciada por sexo y variables de interés para la empresa (áreas, sucursales, categoría laboral). • No solo debe considerarse la prevalencia año, sino también, la prevalencia vida, ya que los efectos de la VcM se mantienen en el tiempo, incluso muchos años después de culminada la relación.
	<ul style="list-style-type: none"> • Cuántas/os colaboradoras/es son agredidas o son agresores de VcM según forma de VcM (psicológica, económica, sexual, física, daño físico). 	<ul style="list-style-type: none"> • Las formas más sutiles e invisibles de violencia (económica y psicológica) pueden tener efectos desastrosos en la productividad, principalmente por causa del presentismo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Cuántas/os colaboradoras/es son agredidas o son agresores según nivel de gravedad (no se reconoce con la VcM pero la padece, VcM leve sin daño físico, VcM grave con daño físico, riesgo de feminicidio). 	<ul style="list-style-type: none"> • Las acciones de prevención varían según el nivel de gravedad de la VcM en el personal.
	<ul style="list-style-type: none"> • Cuántas/os colaboradoras/es son agredidas o son agresores según nivel y lugar donde ocurre la violencia (hogar, trabajo). 	<ul style="list-style-type: none"> • No toda la VcM ocurre en el hogar. Un porcentaje considerable ocurre mientras se trabaja o al salir de las instalaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el impacto de la VcM en la productividad laboral. • Determinar el costo empresarial en términos de valor agregado relativo, producto de la VcM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuántos días-persona pierde la empresa al año en ausentismo, presentismo y desvinculación, producto de la VcM. • Cuánto dinero pierde la empresa al año como producto de la VcM. • Cuánto es la fuerza laboral perdida en persona-año, por equivalencia, por causa de la VcM. • Cuánto es el valor agregado perdido en la empresa por año como consecuencia de la VcM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Saber cuántos días laborales y el monto en dinero sueldo se pierde por VcM, permite conocer el monto máximo de inversión en prevención de VcM. • El cálculo debe basarse en valor agregado, pues los salarios no representan el valor real de la productividad perdida.

Fuente: Elaboración propia.

La violencia contra las mujeres en relaciones de pareja es una variable compleja y muy difícil de registrar y medir. Por tanto, si no se toman los cuidados necesarios, se puede subestimar su prevalencia en la empresa. Existen tres razones que hacen difícil la medición de la VcM:

- En primer lugar, **la VcM es información sensible**; y ello es así porque son experiencias muy íntimas y personales, muchas veces mantenidas en secreto o compartidas solo con un grupo muy cercano. Por otro lado, la VcM promueve muchas emociones: la culpa, el miedo, la desesperación, el resentimiento, el odio, el dolor y la esperanza se entremezclan de forma compleja.
- En segundo lugar, **la VcM es información resistible**, pues al ser experiencias intensas y desbordantes emocionalmente, surgen mecanismos de defensa para mitigar el dolor. De manera que los episodios de VcM tienden a reprimirse y olvidarse, a negarse, a subestimarse y, en muchos casos, a justificarse mediante racionalizaciones reactivas.
- En tercer lugar, debido a que durante las últimas décadas **la VcM está sancionada socialmente**, tanto agresores como agredidas tenderán a responder según la deseabilidad social, para mantener las apariencias, y no dirán lo que realmente ocurre. De esa forma evitan la vergüenza, la culpa o que se vea afectada su imagen o reputación.

Tal como se observa en la Tabla 15, la validez del diagnóstico dependerá de cuánto se cuida el protocolo de medición. Este protocolo exige que: a) las encuestas sean anónimas y confidenciales, b) los instrumentos sean muy prácticos y adecuados al nivel de comprensión del personal, y c) garantizar la validez de las medidas.

- En el primer caso, es fundamental mantener y asegurar la confidencialidad y el anonimato de las respuestas. Las encuestadas y encuestados deben tener la certeza de que nadie sabrá que el cuestionario ha sido respondido por él o ella, y que no existirá repercusión laboral o personal alguna; en caso contrario, las respuestas serán negativas. Para evitar cualquier suspicacia, lo más recomendable y efectivo es que el diagnóstico lo realicen profesionales no pertenecientes a la organización.
- En el segundo y tercer caso, los instrumentos deben ser prácticos, usando escalas múltiples en diversos escenarios y gradientes. La VcM ocurre en diversos escenarios, como en el hogar, el trabajo y la calle; además, en las etapas iniciales del ciclo de la violencia, esta tiende a negarse y pensarse solo como conflictos o peleas, pero no violencia. Debido a que la VcM produce notorios daños y efectos en la productividad laboral, indagar desde las consecuencias es una forma de triangular las diversas respuestas con mayor precisión.
- Finalmente, para el caso de las encuestas a agresores, es necesario usar una escala bidireccional primero, para motivar las respuestas sinceras pues, debido a que públicamente se condena la violencia contra las mujeres, ellos tenderán a responder negativamente. Pero si se les pregunta por la violencia sufrida primero (ellos como agredidos) tenderán a ser más sinceros en las escalas finales.

Tabla 15**Resistencias para identificar la VcM en las empresas y algunas estrategias para su medición**

Resistencias de la VcM	Cómo se oculta en la organización	Estrategias para diagnóstico (protocolo)
Es información sensible	<ul style="list-style-type: none">• Las agredidas y agresores no pedirán ayuda a la organización, solo estarán informadas/os sus colegas más cercanas/os, quienes mantendrán en reserva la información.	<ul style="list-style-type: none">• Garantizar la confidencialidad y anonimato, no solo de forma verbal sino también mediante símbolos visibles como ánforas anónimas, por ejemplo. De preferencia que el estudio sea realizado por una entidad independiente a la empresa, y así debe informarse al personal.• Preguntar solo lo necesario, no mezclar con otro tipo de encuestas (como mediciones de otro tipo de violencias).• Usar consignas de consentimiento informado (asegurar que no es obligatorio responder).• Indagar si las/os colaboradoras/es han atestiguado la VcM en sus colegas.
Es información resistible	<ul style="list-style-type: none">• Un porcentaje del personal que sufra o ejerza la VcM afirmará que no la padece, pues la subestima o no la reconoce.	<ul style="list-style-type: none">• Usar escalas graduadas por intensidad y niveles. Ordenar las escalas de menor a mayor para facilitar la respuesta. Debe medirse el amplio espectro de indicadores de la VcM; no solo las físicas, principalmente las psicológicas y económicas.• Indagar por las consecuencias laborales de "peleas o discusiones" es útil para detectar al personal que no reconoce que sufre o ejerce la VcM.• Medir conductas objetivas, en lugar de subjetivas, en todos los escenarios (en el hogar, mientras se trabaja o saliendo del trabajo).

▼ Resistencias de la VcM	Cómo se oculta en la organización	Estrategias para diagnóstico (protocolo)
		<ul style="list-style-type: none"> • Preguntar por situaciones y hechos de VcM, no por interpretaciones. • Usar consignas empáticas, enfatizando en la mejora de la calidad de vida, más que en la medición de la VcM.
Es información aquiescente	<ul style="list-style-type: none"> • El personal no revelará que padece la VcM porque tiene miedo de que su reputación laboral se vea afectada, o a ser juzgada/o. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar juicios de valor en las preguntas, medir solo hechos. • Asumir un lenguaje neutral, usando consignas no peyorativas, especialmente para los agresores. • En los agresores, usar primero una escala de VcM bidireccional, para motivar las respuestas libres de "culpa" o "censura".

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, muchas colaboradoras y colaboradores subestiman y niegan que sufran o ejerzan VcM, pues piensan que la VcM solo es ataque físico con daño. Suelen pensarla solo como "peleas o discusiones", pero estas traen efectos perniciosos para la productividad. Aproximadamente es el 30% de la fuerza laboral el que no acepta experimentar la VcM, pero están generando costos empresariales significativos (Vara, 2015).

Este primer paso, usado como línea base, debe repetirse al año y medio de la aplicación del modelo de gestión y al terminar el tercer año de aplicación (o empezando el cuarto año) para apreciar los cambios en los niveles de la VcM y sus impactos en la productividad.

Paso 2:

Crear y modificar los lineamientos de políticas de intolerancia a la VcM

Crear lineamientos de política de tolerancia cero a la VcM es una consecuencia directa de la identidad empresarial. Tal como se demostró en el Capítulo 2.1, la función empresarial exitosa es siempre libre de violencia, en todos sus niveles; por eso, para garantizar ese éxito, se requiere una política empresarial que rechace abiertamente a la VcM.

Sin embargo, hay que advertir que la implementación de esta política no será inmediata en la mayoría de los casos. Una política es una declaración de principios que se da al más alto nivel de decisión, pero que atraviesa por varias etapas de discusión y consenso. Además, debido a que la violencia contra las

mujeres es un tópico que tiene muchas resistencias y prejuicios, resultará necesario ir superando cada una de esas resistencias de forma progresiva.

Una de las resistencias inequitativas más frecuentes es asumir que el concepto de VcM es sesgado y excluyente de la violencia contra los hombres. Las gerencias creen que si aprueban una política en contra de la VcM serían injustos con los hombres, y preferirán utilizar conceptos como violencia intrafamiliar, violencia doméstica o violencia de pareja, aduciendo que ambos podrían ser agredidos/os y agresores al mismo tiempo.

Justamente para vencer esta resistencia se debe usar el principio de equidad, demostrando que la violencia simétrica bidireccional solo sería admisible si es que ambos integrantes tuvieran una igual distribución de poder y si la violencia fuera solo situacional (propia de cada caso) y no estructural (presente en todo el mundo y usada como medio de subordinación). Estos y otros argumentos requieren ser discutidos con las gerencias; pero es aconsejable hacerlo por separado y en sesiones personales. Utilizando el enfoque de *coaching* se puede discutir y rebatir los prejuicios y patrones inequitativos más arraigados en cada gerencia, así como demostrar los perjuicios que le está trayendo a su vida laboral y personal, y los beneficios que le traerá su superación. Debido a que las ideas inequitativas se aprenden desde la primera infancia, existen improntas emocionales muy intensas que requieren trabajarse en privado; por ende, la vía del *coaching* personal resulta prometedora.

La declaración de una política organizacional contraria a la VcM es un gran logro para la prevención. Las políticas sientan las bases para crear directivas específicas, o modificar y alinear todos los documentos de gestión, y para destinar recursos permanentes a la prevención.

Dado que los lineamientos de política deben ser transversales a todos los documentos de gestión, estos deben ser actualizados a la luz de las nuevas consignas. Muchas empresas ya tienen códigos de conducta, así que no es necesario crear un documento único para la prevención de la VcM. Se puede insertar algunas cláusulas dentro de los ya existentes.

Paso 3:

Crear un entorno seguro y de corresponsabilidad ante la VcM

Las empresas pueden crear las condiciones de seguridad y salud ocupacional para prevenir la violencia tipo IV, usando como base las normas OSHA (Occupational Safety and Health Administration) que se utilizan para controlar los otros tipos de violencia. En una primera instancia, la empresa puede proteger a sus colaboradoras agredidas, tal como lo haría con la violencia Tipo I, en los casos de la VcM que ocurren en las instalaciones de trabajo o saliendo de él.

En los estudios de costos realizados en Perú y Bolivia (Vara, 2013, 2015), se ha encontrado que por lo menos el 35% del personal ha atestiguado situaciones de VcM en contra de sus colegas. Sin embargo, en vez de que este grupo sirva de contención y soporte, ha sido víctima también de daño emocional y distur-

bio laboral, lo que acarrea pérdidas considerables en presentismo para las empresas. Es preocupante que 40% de todos los ataques de VcM ocurran mientras el personal está trabajando (Vara, 2015), no solo por la seguridad de la organización, sino principalmente por la seguridad de la agredida. En Estados Unidos, Tiesman et al (2012) encontraron que el 33% de todos los homicidios de mujeres asesinadas mientras trabajaban eran a manos de la pareja, y la mitad mientras ellas salían del trabajo. Era la segunda causa de muerte, después de los asesinatos criminales de violencia Tipo I (39%).

El personal necesita empoderarse para identificar, prevenir y sancionar socialmente los factores que dan soporte o sustentan a la VcM, y no actuar solo como testigos/os indiferentes. Esta estrategia promueve que hombres y mujeres tengan actitudes de soporte y comportamientos de apoyo, sobre todo en la intervención oportuna antes que la VcM se desencadene, o en el apoyo a las agredidas cuando ocurra. Las investigaciones demuestran que a pesar de que el 93% está dispuesto a informar sobre casos de VcM y 79% intervendría directamente persuadiendo al agresor de que se detenga, pocas son las personas que en verdad lo harían (Latta & Goodman, 2011). Tal como se observa en la Tabla 16, existen cuatro barreras típicas para que las personas que atestiguan dejen de ser simples espectadoras/es y cuatro pasos para actuar (Vara, 2014).

De lo mencionado, con el modelo de gestión, para crear un entorno seguro y de corresponsabilidad ante la VcM, se requieren tres acciones:

- **Identificación (prevención secundaria).** Un tercio del personal suele conocer casos de VcM que no son reportados oportunamente. Se deben implementar políticas y procedimientos de acción ante casos de VcM, con canales de atención tercerizados.
- **Soporte (prevención terciaria).** El personal necesita saber cómo actuar ante casos de VcM, ante la irrupción de las parejas mientras las colegas trabajan y cómo proteger a las agredidas de los ataques.
- **Control social (prevención primaria).** El personal necesita apoyarse en las normas organizacionales para sancionar socialmente cualquier indicio de precepto inequitativo (p.e., desalentar a los agresores) que pueda afectar la función empresarial.

Las capacitaciones en grupo, la modificación del ambiente de seguridad, la elaboración de manuales y guías y el entrenamiento de líderes naturales y supervisoras/es son las vías más idóneas para implementar este paso.

Paso 4:

Articular una red de servicios institucionales para la prevención de VcM

Si bien las empresas pueden involucrarse activamente en la prevención de la VcM, estas no deben hacer todo el trabajo, pues no son especialistas ni tampoco es su negocio. Se requiere el apoyo coordinado de instituciones que provean servicios especializados de prevención y atención en casos detectados de VcM (ver Tabla 17).

Tabla 16**Barreras para la intervenir cuando se presencia la VcM en colegas de trabajo y posibles acciones de intervención efectiva****Resistencias de la VcM**

- Creencias y prejuicios: creer que la violencia es un asunto privado, que el matrimonio es sagrado, que la familia no requiere intromisión ajena, o que la violencia está justificada o causada por acciones de la mujer, son frenos directos a la intervención.
- Temor: el agresor puede amenazar, atacar o dañar a las personas que intervienen. Para involucrar en la prevención de la VcM, es necesario crear condiciones para que se sienta que la intervención sea efectiva, sin asumir muchos riesgos personales, y contando con la fuerza policial o de la organización.
- Impotencia: las relaciones abusivas son cíclicas y difíciles de romper, por eso las personas que atestiguan pueden sentir impotencia al ver que su intervención no tuvo el efecto esperado.
- Incapacidad: la ausencia de información práctica sobre cómo intervenir en momentos de abuso, puede frenar a las personas, mujeres y hombres, que la atestiguan (Burn, 2009; Banyard & Moynihan, 2011; Katz et al, 2011; Mitchell & Freitag, 2011).

Acciones de intervención

- Ruta de actuación: presenciar el evento > Interpretar que es un problema > Sentirse responsable de actuar > Poseer las habilidades necesarias para intervenir > Intervenir.
- Pasar del paso 1 al paso 5 requiere de cierto empoderamiento. La prevención de la VcM requiere incrementar el sentido de responsabilidad en la erradicación de la violencia, construir un sentido de autoeficacia y confianza en sus intervenciones, y promover normas sociales que animen a quienes la atestiguan a participar activamente en la lucha contra la VcM.
- Se enseña a quienes atestiguan cómo identificar circunstancias potenciales de VcM, a quién reportar y cómo intervenir antes que está ocurra.
- Una cuota de poder y respaldo organizacional es necesaria para que quienes atestiguan la VcM puedan actuar.

Fuente: Elaboración propia basado en Vara (2014).

En la medida que la demanda de prevención empresarial de la VcM aumente, surgirán grupos de proveedoras/es dispuestos a brindar servicios de prevención primaria de buena calidad. Las universidades y centros de formación de negocios aún no cuentan con programas ni sílabos en equidad de género y violencia, por lo que las empresas pueden solicitar su inclusión o colocarla como requisito de competencias en las nuevas gerencias, especialmente en las de recursos humanos, marketing y responsabilidad social.

En el caso de la sociedad civil, sus distintas organizaciones podrían ser proveedores de capacitación y consejería en temas de prevención de la VcM. No obstante, la eficacia de esas intervenciones dependerá del manejo del lenguaje empresarial y de que los servicios tengan la lógica de costo-beneficio.

Las casas refugio y servicios de la sociedad civil para la atención especializada

Tabla 17**Proveedoras/es requeridas/os según niveles de prevención de VcM**

Niveles de prevención	Proveedores requeridos
Primaria (prevención)	<ul style="list-style-type: none"> • Especialistas en género, masculinidades y VcM. • Empresas con experiencia previa en prevención de VcM (hermanas mayores).
Secundaria (contención)	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones especializadas (movimientos feministas, agrupación de mujeres, centros de salud). • Comisarías de mujeres.
Terciaria (intervención)	<ul style="list-style-type: none"> • Líneas telefónicas de emergencia (p.e., Línea 100). • Casas refugio de mujeres. • Centros de emergencia mujer. • Comisarías de la mujer. • Hospitales. • Ministerio de la Mujer.

Fuente: Elaboración propia.

de casos de VcM (terciaria), sea para agredidas o agresores, necesitan sustentarse por un canal y protocolo de contacto, así como el resguardo de información confidencial y protección personal. Las empresas pueden destinar fondos anuales para mantener esos centros o pueden pagar una tarifa por caso; pero, de ser así, las casas refugio y servicios civiles deberán asumir un enfoque de calidad de servicio, incorporando estándares de calidad internacional que sean aceptables para las empresas y que satisfagan las necesidades de las agredidas o los agresores.

Debido a la ingente inversión de recursos que las empresas equitativas realizarán para prevenir la VcM, el Estado puede promover estímulos fiscales para reforzar la prevención, pero las empresas deben presionar gremialmente su promulgación. Retornos fiscales por capacitación, sellos como requisitos para venderle al Estado, orientación de servicios de atención existentes hacia necesidades organizacionales, pueden ser muy útiles (Vara, 2014).

Paso 5:

Promover un cambio cultural de equidad libre de VcM en la empresa

En el modelo de gestión para prevenir la VcM se asume que por más inequitativas que sean las personas, se comportarán equitativamente si tienen reglas que cumplir dentro de una organización. Debido a que las reglas caen en el vacío si es que no hay una cultura que las sustente, una cultura libre de VcM requiere de actividades de promoción a todo nivel. Las capacitaciones y entrenamientos, tanto de las gerencias como del personal operativo, son el primer paso y deben contener necesariamente cuatro frentes: género, masculinidades, equidad y VcM.

El cambio cultural debe basarse en la promoción del respeto a todo nivel y eliminar algunas creencias inequitativas muy arraigadas en la sociedad. La política de tolerancia cero a la violencia debe ser difundida con intensidad y de forma continua, y en las actividades culturales y de socialización de las empresas se debe:

- Enfatizar que no existe justificación alguna para aceptar la VcM.
- Erradicar la culpabilización de la agredida.
- Promover el sentido de responsabilidad y deseo de cambio en los agresores.
- Reforzar socialmente los modos de actuación e intervención de las/os colegas que atestiguan VcM.
- Reforzar socialmente los modelos de masculinidad y feminidad equitativa.
- Explicar el impacto negativo de la VcM en la calidad de vida del personal, productividad de área y rendimiento de la empresa.
- Socializar los diversos canales y medios de información, atención y servicios con los que cuenta la empresa para prevenir y atender la VcM.

Masculinidades: las creencias e ideas de los hombres, cuando están fundadas en preceptos inequitativos patriarcales, suelen reforzar los comportamientos violentos de sus colegas, justificar la VcM y mantener en privado los actos de VcM mientras trabaja (Dekeseredy & Schwartz, 2013). Esta “complicidad de género” ha sido ampliamente documentada y debe ser enfrentada si se quieren cambios reales en las actitudes de los colaboradores. Por consiguiente, un factor clave en la prevención de la VcM es el trabajo con los hombres mediante talleres de masculinidades. Los programas de prevención de la VcM dirigidos a los hombres se suelen enfocar en cuatro aspectos al mismo tiempo: a) cambiar las actitudes y comportamientos que disponen a la violencia, b) comprometer a los hombres para intervenir cuando observen a otros hombres atacando a sus parejas, c) proporcionar experiencias de resocialización positiva y d) brindar técnicas de marketing social para presentar una nueva imagen masculina como vía alternativa a la visión hegemónica predominante (Vara, 2014). La oms (2010, citado en Vara, 2014) compila algunas lecciones aprendidas en el trabajo con hombres y jóvenes: a) se recomienda promover el rol positivo que tienen los hombres en la salud y el bienestar de sus parejas, familias y comunidades, en vez de usar una aproximación de hombre como potencialmente violento; b) se recomienda evitar conductas defensivas en los hombres, usando aproximaciones no confrontativas, y de preferencia en grupos de solo varones; y c) comprender el imaginario colectivo de los varones sobre el poder, género, relaciones y violencia, para entregarles mensajes que les resulten relevantes.

Campañas externas: muchas empresas, sobre todo aquellas que tienen recursos mediáticos y trabajan sobre la base de su reputación, querrán también invertir en campañas externas de prevención de VcM para la población en general. La VcM es un tema muy sensible; por eso, antes de invertir, las empresas

deben asesorarse oportunamente sobre la conveniencia de los contenidos de sus campañas, para evitar que preceptos inequitativos y prejuicios de género afecten su calidad. Otras empresas, más filantrópicas y con experiencias en donaciones o auspicios, requerirán una cartera de posibilidad de inversión social para prevenir la VcM. Este es otro reto para los centros de formación, pues sus especialistas en comunicación y marketing carecen de entrenamiento en género y prevención de VcM.

Paso 6:

Identificar patrones de gestión inequitativa

Debido a que los sistemas inequitativos son omnipresentes, es inevitable que tanto las organizaciones (como sistema) y el personal (como individuos) hayan sido instruidas/os bajo sus preceptos. Tal como se ha demostrado en el Capítulo 1.1, el capitalismo equitativo ha surgido dentro de una sociedad inequitativa patriarcal. A pesar de que sus principios son contrarios, las empresas equitativas nacen y se desarrollan en sociedades inequitativas, así que es muy probable que muchos preceptos inequitativos convivan camuflados con la cultura organizacional de la empresa.

Los patrones de gestión inequitativa (PGI) son comportamientos irracionales, producto de sesgos sistemáticos al momento de tomar decisiones. Un PGI condiciona inequidades para extraer riqueza injustamente (ese es su objetivo), usando la violencia o amenaza de violencia para lograrlo, y justificándola con ideas o argumentos irracionales pero aceptados socialmente. Dado que los PGI generan empobrecimiento, su presencia en la empresa produce impactos negativos en la productividad. Aunque no existe evidencia disponible de esta hipótesis, en el apartado 2.4.1.2 se ha presentado casuística de los efectos perniciosos de los PGI en la cadena de valor.

Hasta ahora, producto de la experiencia directa, se han identificado tres patrones de gestión inequitativa en las empresas: a) PGI de exclusión, b) PGI de abuso de poder y c) PGI de rigidez (ver Tabla 18).

Debido a que en las facultades de ciencias empresariales de las universidades no existe un contenido específico sobre género y violencia, las gerencias y el personal encargado en la toma de decisiones no tienen el entrenamiento suficiente para identificar y controlar estos patrones de gestión inequitativa. Muchas veces estos patrones están insertos en la cultura organizacional de la empresa; otras veces son solo patrones individuales.

Por consiguiente, en el modelo de gestión se requiere un diagnóstico para identificar la prevalencia de estos PGI y su impacto en la organización. Posterior a ese diagnóstico, un entrenamiento gerencial y un entrenamiento operativo capacitarán al personal para identificarlos y suprimirlos de su vida laboral. Adicionalmente se puede incluir dentro del reglamento de conducta y la declaración de valores, algunas premisas contra los valores inequitativos más frecuentes.

Tabla 18**Patrones de gestión inequitativa más frecuentes, indicadores e impacto organizacional**

Patrones de Gestión Inequitativa	Indicadores	Impacto en la organización
Exclusión	<ul style="list-style-type: none"> • Sesgos de selección de personal, contratación y ascensos. • Ideas de superioridad sin evaluación previa. • Formación de grupos por complicidad de género. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de fuerza laboral valiosa. • Gerencias androcéntricas. • Pérdida de diversidad estratégica en grupos de trabajo y en juntas directivas.
Abuso de poder	<ul style="list-style-type: none"> • Acoso sexual laboral. • Acoso laboral a personal que no cumple con los estereotipos de género. • Abuso de autoridad hacia el personal operativo. • Uso indebido de recursos empresariales. • Tolerancia a la violencia contra las mujeres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demandas judiciales por acoso, abuso o despido arbitrario. • Rotación de personal externo. • Deterioro del clima organizacional. • Pérdida de recursos. • Presentismo.
Rigidez	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidad para trabajar en equipos mixtos. • Insensibilidad de género. • Estereotipos sexuales en marketing y publicidad. • Estereotipos sexuales en definiciones de puestos. • Asumir riesgos por estereotipos de género y no por razones justificadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de nuevos mercados. • Disminución de la creatividad corporativa. • Reputación corporativa. • Pérdidas de inversión sin retorno. • Deudas por inversiones impulsivas.

Fuente: Elaboración propia.

Paso 7:**Implementar los principios de la Teoría de Género para optimizar la gestión y prevenir la VcM**

En el capítulo anterior se ha presentado evidencias sobre el impacto positivo en los resultados empresariales de tener gerencias entrenadas en Teoría de Género (TdG). Los principios de la TdG son útiles para identificar y eliminar patrones de gestión inequitativa de la organización, sin embargo, se requiere entrenamiento. Por ende, en el paso siete del modelo de gestión es necesario implementarlos en el personal clave de la organización.

Entrenar a las gerencias en Teoría de Género es rentable por todos los impactos positivos que trae (ver Tabla 19), pero la capacitación debe reflejarse en

Tabla 19**Impactos de la implantación de los principios de género para garantizar la equidad en las empresas**

Aspectos	Impacto interno	Impacto externo
Capitalización de recursos	<ul style="list-style-type: none"> •Fortalecimiento de competencias y conocimiento del capital humano, por la equidad inclusiva entre hombres y mujeres. •Gerencias empoderadas y más sensibles al género. 	<ul style="list-style-type: none"> •Innovación y creatividad en productos y soluciones para los clientes y el mercado. •Aprovechamiento de oportunidades de nuevos mercados.
Fidelidad y motivación	<ul style="list-style-type: none"> •Fideliza a los colaboradores y colaboradoras. •Contribuye a mejorar el ambiente de trabajo. •Incrementa la motivación. •Mayor representatividad por sexo. •Minimiza riesgos legales. 	<ul style="list-style-type: none"> •Atracción y retención del mejor capital humano. •Confianza y credibilidad ante el mercado y la comunidad.
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> •Reducción del ausentismo. •Reducción del presentismo. •Mayor satisfacción laboral. •Reduce costos de rotación. 	<ul style="list-style-type: none"> •Factor de competitividad.
Reputación e imagen	<ul style="list-style-type: none"> •Mayor transparencia en las relaciones de género en la organización. •Organización con relaciones laborales equitativas y libres de violencia. 	<ul style="list-style-type: none"> •Incremento de valor de marca y reputación empresarial. •Reconocimiento mediante sellos y distintivos internacionales de equidad.

Fuente: Development Partnership of the Social Dialogue and Equality in Companies Project (2008) & Workplace Gender Equality Agency (2013), con modificaciones e inclusiones propias.

manuales de políticas de logística, marketing, relaciones públicas, administración, operaciones, producción, recursos humanos, prevención de la VcM, publicidad no sexista y discriminatoria, alineados al plan estratégico y demás instrumentos de gestión. Es decir, para saber si las gerencias han asimilado los conceptos clave de la Teoría de Género, deberían revisar sus propias políticas de actuación gerencial, identificar patrones de gestión inequitativa en ellas, y sanear o proponer, de ser el caso, documentos con enfoque de género.

Utilizando los principios de la Teoría de Género, se pueden identificar los patrones de gestión inequitativos para revertirlos y optimizar la gestión. Todas las gerencias y mandos medios requieren capacitación sobre TdG para identificar exitosamente estos patrones inequitativos, liberarse de ellos y conducir a la empresa según preceptos racionales y estratégicos. La cadena de valor de la empresa puede optimizarse, entonces, identificando y luego eliminando los patrones de gestión inequitativa.

Tabla 20**Principios esenciales de la Teoría de Género aplicables a la función empresarial**

Principio rector	Acciones estratégicas	Mecanismos de acción afirmativa
Equidad	•Visibilidad (identificar la inequidad).	•Realidad diferenciada y nominativa (RD). •Interseccionalidad (IN).
	•Empoderamiento (restablecer el equilibrio equitativo).	•Autonomía (AU). •Participación en el poder (PP). •Uso del tiempo corresponsable (UT).

Fuente: Elaboración propia.

Durante ya varias décadas, los movimientos feministas han venido desarrollo modelos teóricos y prácticos para identificar y enfrentar a los sistemas inequitativos. Este conjunto de acciones y propuestas se enmarcan bajo la Teoría de Género y, desde aquí, se pueden obtener los principios para identificar y controlar los PGI en la empresa. Si se tuviera que resumir la Teoría de Género (TdG) solo a algunos principios esenciales –el ABC del género, por así decirlo– serían: a) el principio de equidad, b) el principio de visibilidad y c) el principio de empoderamiento (Ver Tabla 20).

El género, como concepto, es una herramienta de doble uso; es tanto un instrumento de diagnóstico como de intervención estratégica. Con el análisis de género se puede saber si la equidad se cumple o no; además, da las pautas para restablecer el equilibrio. Por ende, de este principio rector (equidad) se derivan dos acciones estratégicas: 1) visibilidad y 2) empoderamiento. Debido a que existe una estructura social de dominación invisible y omnipresente, resulta necesario visibilizarla para identificar la inequidad y, luego, usar el principio de empoderamiento para equilibrar esas relaciones. Los principios de visibilidad y empoderamiento trabajan en conjunto: el primero, identifica la inequidad; el segundo busca restablecer el equilibrio. En efecto, las relaciones inequitativas, cuando perduran en el tiempo y se reproducen en las instituciones de la sociedad, se hacen tan comunes, tan “naturales”, que pasan desapercibidas. Por consiguiente, el **principio de visibilidad** es un mecanismo estratégico para hacer visible la inequidad. En la práctica, el principio de visibilidad trabaja mediante dos acciones-mecanismos: la realidad diferenciada y nominativa, y la interseccionalidad (Ver Tabla 20).

Por otro lado, cuando existe inequidad y esta es identificada, resulta necesario equilibrar la relación. Una forma de hacerlo es empoderar a la parte más débil, y ello se logra fomentado la autonomía en la toma de decisiones, promoviendo la participación en las esferas del poder y promoviendo el uso del tiempo del cuidado del hogar de forma corresponsable. En la Tabla 21 se define cada principio de género y se presentan algunos indicadores de patrones de gestión inequitativas.

Tabla 21**Principios de la Teoría de Género, definiciones e indicadores**

Principios	Definición	Empresa con patrones de gestión inequitativa
Realidad diferenciada	<ul style="list-style-type: none">•Consiste en comparar todos los indicadores organizacionales según el sexo. En teoría no deberían existir diferencias significativas en el ejercicio de derechos y desempeño. Si se encuentran diferencias significativas, cuya explicación solo obedece al sexo, entonces hay indicios de inequidad.	<ul style="list-style-type: none">•El sueldo promedio de los hombres es mayor que el de las mujeres, en las mismas funciones.•Los puestos están basados en roles de género más que en desempeño individual o perfiles.•Existen pocas mujeres, o no existen, en las gerencias o juntas directivas.
Realidad nominativa	<ul style="list-style-type: none">•Consiste en analizar el lenguaje empleado para identificar segregación o discriminación. En efecto, en cuanto al lenguaje, se ha encontrado que este tiende a invisibilizar la contribución y presencia de las mujeres también, usando un lenguaje segregacionista e inequitativo.	<ul style="list-style-type: none">•Los documentos y comunicaciones no tienen lenguaje inclusivo de género, todo se escribe en masculino.
Interseccionalidad	<ul style="list-style-type: none">•Las relaciones inequitativas ganar-perder no son lineales; al contrario, funcionan bajo un modelo matricial de múltiples discriminaciones y violencias que acompañan a la de género.•Las condiciones de discriminación e inequidad se agudizan cuando confluyen otras condiciones de discriminación (raza, condición social, estado civil, orientación sexual, etc.). No existe un único perfil de hombre ni de mujer, ambos varían según sus condiciones y posiciones sociales. Y si bien las mujeres pueden sufrir violencia, las que son indígenas, pobres y convivientes, pueden estar más expuestas a ella.	<ul style="list-style-type: none">•Grupos étnicos y minoritarios son más frecuentes en las partes más bajas de la jerarquía.•No hay políticas de inclusión relativas a las oportunidades. Se utilizan estándares de competencias basadas solo en un grupo particular (hombres) y que no es representativo de los diversos grupos (mujeres).

▼ Principios	Definición	Empresa con patrones de gestión inequitativa
Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en tener poder de decisión real (con disposición de recursos para realizarlo) y no solo nominal, haciéndose responsable de su proceder. 	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar de que hay mujeres en el directorio o las gerencias, no tienen la autonomía de decisión o sus decisiones no tienen impacto mayor, pues están en gerencias de representación o sin poder real de decisión (gerencia sin personal a cargo, gerencia sin presupuesto independiente o gerencia que depende en todas sus decisiones de otra gerencia).
Participación en el poder	<ul style="list-style-type: none"> • El enfoque basado en competencias requiere un análisis minucioso de los prejuicios inequitativos; caso contrario, se privilegia categorías injustamente, dejando a la empresa sin los talentos necesarios para su desarrollo. Las empresas patriarcales excluyen a las mujeres de las juntas directivas y de las altas gerencias, y las relegan solo a puestos de asistencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay mujeres en consejos directivos, alta dirección o gerencias medias. • Las mujeres ocupan, mayoritariamente, puestos asistenciales.
Uso del tiempo corresponsable	<ul style="list-style-type: none"> • Por razones de género, las mujeres suelen tener una doble o triple jornada por el uso inequitativo de su tiempo. Durante siglos, a las mujeres se les ha atribuido la tarea del cuidado del hogar, de hijas/os, esposo y familiares, convirtiéndose en una obligación, un mandato social. • La jornada laboral invisible de las mujeres (trabajo doméstico no remunerado y no valorado), roba talento a las empresas, pues las mujeres sufren extenuamiento por sobrecarga de tareas y disminuyen en su rendimiento potencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las mujeres realizan doble jornada de trabajo (empresa-hogar), sin contar con políticas empresariales que reconozcan este hecho, que mitiguen su impacto y, de ser posible, promuevan en los hombres el trabajo de cuidado.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22

Impactos esperados por la aplicación del Modelo de Gestión en un periodo de tres años

Año	Servicios del modelo de gestión	Impactos esperados
1	<ul style="list-style-type: none"> •(1) Estimación de costos empresariales de la VcM por causa de la prevalencia e incidencia de VcM. •(4) Manual y capacitación de intervención en casos de alerta y ocurrencia de VcM, para el personal de mando medio, operativo, de apoyo y de seguridad de la empresa. •(5) Programa de capacitación al personal del departamento de RR.HH. (servicio social) y personal de seguridad sobre prevención e intervención para atención de casos y derivación a la red de servicios institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> •Reducir el número de ataques promedio en las mujeres que sufren VcM mientras trabajan, o en los agresores que la ejercen (línea base: 25% de la fuerza laboral). •Se puede reducir hasta el 40% de todos los ataques (de un promedio de 22 ataques por año). •Por cada ataque reducido, se recupera 1.2 días productivos. Número de ataques por año = 22 (40% ocurre mientras trabaja). •Reducir el número de incidentes de VcM que atestigua el personal mientras trabaja. Se pierden 17 días laborales al año por atestiguar VcM (Línea base: 15% de la fuerza laboral).
2	<ul style="list-style-type: none"> •(2) <i>Coaching</i> en género, masculinidades y violencia dirigido a la alta dirección: masculinidades y violencia, impacto de la violencia contra las mujeres en la vida laboral, prevención y acción empresarial frente a la violencia contra la mujer. •(3) Directivas de prevención y sanción a cualquier tipo de violencia, y modificación de los instrumentos de gestión alineados a las directivas diseñadas. •(8) Identificación de los PGI del personal gerencial y cómo estos afectan la función empresarial. •(9) Programa de capacitación en género, masculinidades, equidad y VcM, donde se enfatizan los PGI más relevantes, proponiendo cambios en los estilos de gestión y liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> •Días perdidos año por personal afectado con VcM (34 días), irán reduciéndose. •Porcentaje de personal afectado con VcM último año (25%). •Porcentaje de personal afectado antes del último año (entre el 5% y 15%). •Cuando se realizan denuncias formales, pueden aumentar los días de ausentismo para asistir a citaciones judiciales o de proceso.
3	<ul style="list-style-type: none"> •(1) Estimación de costos empresariales de la VcM por causa de la prevalencia e 	<ul style="list-style-type: none"> •Se recupera la productividad perdida de las agredidas de VcM (después de

▼ Año	Servicios del modelo de gestión	Impactos esperados
	<p>incidencia de esta violencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> •(6) Programa de difusión de las políticas y nuevos valores en torno a la prevención de la VcM hacia el personal de mando medio, operativo y de apoyo. •(7) Programa de capacitación en género, masculinidad, equidad y prevención de la VcM al personal operativo y de apoyo. •(10) Manual de políticas de logística, marketing, relaciones públicas, administración, operaciones, producción, recursos humanos. Todos estos manuales deben estar alineados al Plan Estratégico y demás instrumentos de gestión (incluye capacitación gerencial). 	<p>tres años), los niveles de presentismo disminuyen significativamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Las actitudes favorables y justificaciones hacia la violencia han disminuido. •El personal sabe identificar, actuar y atender ante los casos detectados de VcM.
4-5	<p>(1) Estimación de costos empresariales de la VcM por causa de la prevalencia e incidencia de este tipo de violencia.</p> <p>(11) Iniciativas externas (campañas o programas o auspicios) para promover una sociedad libre de VcM.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •La cultura empresarial ha asimilado los valores de prevención y respeto basados en la equidad. •Aumenta significativamente el compromiso organizacional, con todos sus beneficios asociados. •Las normas inequitativas inconscientes han sido identificadas y ha aumentado la sensibilidad de género. •Se cuenta con documentos de gestión con enfoque de género. •La empresa es reconocida públicamente como una organización equitativa y libre de violencia contra las mujeres.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.5. ¿Qué cambios se esperan con la aplicación del modelo de gestión para prevenir la VcM?

La modificación de conducta es un proceso que requiere ciertas condiciones para realizarse plenamente. Estudios internacionales demuestran que los programas convencionales de prevención de violencia contra las mujeres no son muy efectivos. De hecho, solo dos de cada diez programas han producido cambios significativos de conducta (Arango et al, 2013; Ellsberg et al, 2014) y estos dos solo se limitan a conocimientos y actitudes. Tal como señalan algunos estu-

dios (Ellsberg et al, 2014; Michau et al, 2014), los programas de prevención más exitosos son comúnmente participativos, comprometen a muchos *stakeholders*, discuten las normas de inequidad de género y las actitudes hacia la violencia, y apoyan la comunicación y el empoderamiento para la toma de decisiones.

Dadas estas condiciones, en las empresas los cambios pueden ser prometedores. Para empezar, existe un control del ambiente que facilita el aprendizaje (horarios fijos, normas de conducta) y los cambios pueden medirse sobre conducta objetiva (ataques, competencias e intervenciones) y conducta subjetiva (conocimiento, actitudes y opiniones). Por otro lado, existen reforzadores fuertes de conducta (premios y castigos por desempeño) y presión social de diversos agentes que facilita la conformidad con el cambio (gerencias, supervisoras/es, colegas, clientela, etc.). Todas estas condiciones convierten a las organizaciones en ambientes idóneos para cambiar las normas sociales inequitativas que mantienen la violencia contra las mujeres.

De lo dicho, existe una serie de impactos esperados de la aplicación del modelo de gestión (Ver Tabla 22). Estos impactos esperados sirven como *drivers* para monitorear el cambio a través del tiempo. Cambios dentro de los tres años de aplicación del modelo y, proyecciones en el cuarto y quinto año. ■

4 ¿CUÁNTO CUESTA PREVENIR LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES?

Convirtiendo gastos indirectos en inversión

Hay una evolución en el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), el cual está migrando desde un enfoque asistencial y filantrópico a uno orientado a la creación de valor compartido (ganar-ganar). La prevención de la VcM se basa en el principio de equidad, que se traduce en la filosofía ganar-ganar. Muchas acciones de aparente RSE se basan en la filantropía y resultan insostenibles en el tiempo, pues cuando la compasión trae pérdidas, la RSE caduca a corto plazo. La filosofía ganar-ganar, en cambio, se basa en la rentabilidad de hacer el bien. Hacer el bien puede ser rentable y es la única forma ética de actuar, pues es tan inmoral que las empresas lucren trayendo pérdidas a la sociedad como que la sociedad se beneficie trayendo pérdidas para las empresas. Lo correcto y justo es que ambos ganen (Le Menestrel, 2002).

Por consiguiente, debe quedar claro que prevenir la VcM en las empresas cuesta. Es un costo directo, pero no es un gasto-pérdida, sino una inversión. Se espera que esta inversión realizada tenga un retorno, algún beneficio en el tiempo. En sentido contrario, no invertir en prevención de la VcM también cuesta, es un costo indirecto y un gasto-pérdida. En el estudio realizado en Perú, Vara (2013) ha encontrado que por cada veinte colaboradoras/es, las empresas grandes y medianas están perdiendo por causa de la VcM, aproximadamente 27,000 dólares anuales en valor agregado. De lo dicho, la prevención de la VcM será conveniente –en términos económicos– en la medida que su costo sea menor que esta pérdida y su retorno mayor a la inacción.

Tabla 23**Diferencias entre la Responsabilidad Social Empresarial de primera generación y la Creación de Valor Compartido (Ganar-ganar)**

	Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	Creación de Valor Compartido (ganar-ganar)
Valor	<ul style="list-style-type: none"> •Hacer el bien porque es bueno, independiente de los costos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Hacer el bien no solo porque es bueno, sino porque trae beneficios económicos y sociales (bienestar) en relación a los costos.
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> •Ciudadanía, filantropía, sustentabilidad (una da, otra recibe). 	<ul style="list-style-type: none"> •Creación conjunta de valor entre la empresa y la comunidad (ambas ganan al mismo tiempo).
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> •Discrecionalidad (buena voluntad) o en respuesta a la presión externa (acciones reactivas). 	<ul style="list-style-type: none"> •Parte integral del desarrollo de las competencias gerenciales y la política institucional (acciones proactivas).
Utilidades	<ul style="list-style-type: none"> •Ajena a la maximización de utilidades (es gasto sin retorno). 	<ul style="list-style-type: none"> •Parte integral de la maximización de utilidades (es inversión con retorno).
Agenda	<ul style="list-style-type: none"> •Determinada por los reportes hacia afuera y las preferencias personales. 	<ul style="list-style-type: none"> •Es específica de la empresa y se genera internamente (atraviesa todas las esferas de decisión).
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> •Impacto limitado por la huella de la empresa y el presupuesto de RSC. 	<ul style="list-style-type: none"> •Realinea todo el presupuesto de la empresa (hay una partida específica y se espera ROI de ella).

Nota: en ambos casos se da por supuesto el cumplimiento de leyes y estándares éticos y la reducción de daños causados por las actividades empresariales. Fuente: Porter & Kramer (2011) con modificaciones propias.

4.1. ¿Cómo estimar el costo-beneficio de la prevención de la VcM?

Un primer paso para estimar el costo beneficio de la prevención de la VcM es determinar cuánto está perdiendo la empresa como producto de la VcM; un segundo paso, es estimar cuánto le costará la prevención de la VcM, en términos de implantación y evaluación. De allí, de la comparación de estos dos valores, se podrá calcular el costo-beneficio de la prevención de la VcM.

Aunque medir los costos de la VcM no es una tarea sencilla, ya existen metodologías prácticas y fiables para una estimación inicial basada en las pérdidas de productividad de recursos humanos (como la metodología de ComVoMujer & usMP). Se espera que en los próximos años se desarrollen métodos de estimación de costos tomando en consideración cada eslabón de la cadena de valor y en función de unidades de producción o servicio y no solo desde los recursos humanos. No obstante, la metodología actual de estimación de costos de la VcM permite calcular las pérdidas en valor agregado que las empresas asumen por la

disminución de la productividad a causa del presentismo, el ausentismo y la rotación de personal, tanto de agredidas, agresores y personal que la atestigua (Vara, 2013).

El problema surge al momento de estimar los costos de prevención de VcM, pues existen tres limitaciones:

- Cada empresa tiene su propio modelo de gestión y sus propias necesidades de prevención de VcM. Además las pérdidas en productividad de VcM varían en cada caso, dependiendo del valor agregado de cada sector (p.e., por la misma hora/trabajador/a, la industria química manufacturera pierde más valor agregado que la industria de alimentos).
- Al ser un tema de demanda nueva, muchos servicios de prevención de VcM aún no están disponibles; es decir, todavía no son ofertados por agencias consultoras. Por lo tanto, no se cuenta con un costo referencial definido.
- Se desconoce cómo la prevención de la VcM puede cambiar el comportamiento del personal afectado y cuánto es el tiempo que se requiere para observar un cambio significativo en la productividad.

Para superar estas limitaciones, resulta conveniente asumir un modelo de estimación de costos, usando la metodología de costos de control de calidad.

Los costos de calidad (CDC) sirven para optimizar las áreas de bajo rendimiento que se necesitan mejorar, monitorear el control de la calidad en la empresa y aumentar la ventaja competitiva (Larrea, 1991; Dale & Plunkett, 1995; Yang, 2008). De una revisión de los estudios publicados sobre los diferentes modelos de CDC, el Modelo de Prevención, Evaluación y Fallos (PEF, Juran 1951) resulta el más conveniente para validar costos de prevención de la VcM. Finalmente, para determinar cuándo una inversión en prevención no supone un incremento en los beneficios, se usará el análisis costo-beneficio (Grimm & Fox, 1987).

La mayoría de los modelos de costos de calidad están basados en la clasificación de costos de prevención, costos de evaluación y costos de fallos (PEF) (Schiffauerova & Thomson, 2006; Ayuso, 2004; Morgan & Piercy, 1996). Según Campañella et al (1983) y Climent (2003) el modelo PEF se basa en tres elementos: a) los costos de prevención son las actividades para asegurar la calidad del producto o servicio (actividades de prevención de VcM); b) los costos de evaluación son las actividades para medir el nivel de la calidad obtenido a partir del proceso (evaluación anual de estimación de prevalencia y costos de VcM); y c) los costos de fallos son todos aquellos derivados de la falta de calidad en productos o servicios antes o después de ser entregados a la clientela. Los costos de fallos internos, son aquellos que se generan cuando el producto no cumple los requisitos y se detecta antes de su entrega al cliente. Los costos de fallos externos son el costo de la garantía, de las quejas de la clientela, etc. Para el caso de la VcM, los fallos pueden ser: días dejados de trabajar, presentismo, accidentes laborales, incidentes con clientes, reputación empresarial, rotación por VcM.

El modelo PEF considera que la eliminación total de los defectos es posible

con grandes inversiones que harán crecer de forma asintótica los costes de evaluación y prevención (ver Figura 18). El costo óptimo se alcanza antes que desaparezcan los fallos. Los costos de evaluación llegarán a un punto en el que aunque se gaste más en ellos no ahorraran más; todo lo contrario, ya que generarán más gasto en inspección de lo que se podrá ahorrar en rechazos, retrocesos o garantías. Los costos de prevención, si se aplican con efectividad, reducirán los demás costos de calidad, incluso los de evaluación (Crosby, 1979; Ayuso, 2001; Rincón, 2001; Gracia & Dzul, 2007; Dzul, 2009; Castillo, Smith & Simonton, 2012; Shoukry, Hossam & Abdel, 2012; Moica & Radulescu, 2014; Snieka, Daunoriene & Zekeviciene, 2013).

De lo dicho, la ecuación básica que resumiría los costos de calidad para la prevención de la VcM será:

$$\Delta Cc = \Delta Cp + \Delta Ce - \Delta Cfie, \text{ donde}$$

Cc = Costos Totales de Calidad

Cp = Costos de Prevención de VcM

Ce = Costos de Evaluación de VcM

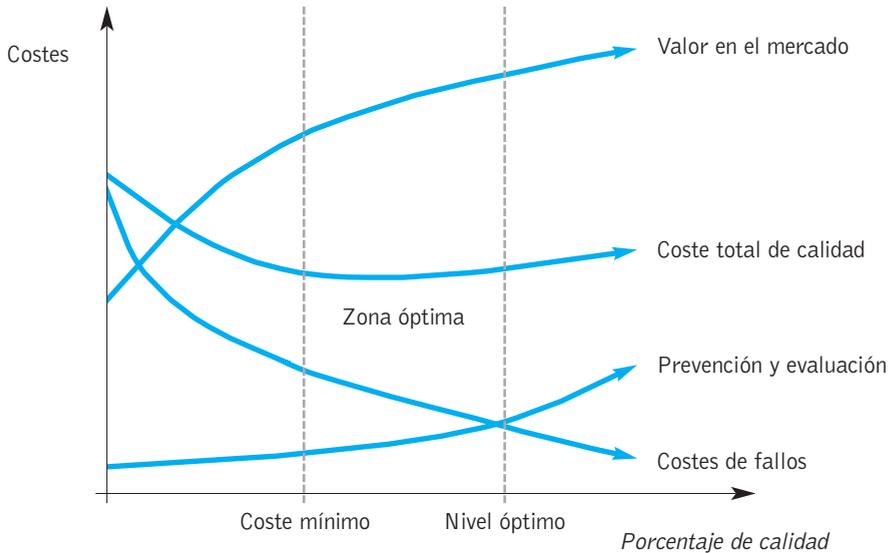
$Cfie$ = Costos de Fallas Internas y externas producto de la VcM

- Los costos de prevención (Cp), son los diferentes programas que se pueden implementar en la empresa para prevenir la VcM, dentro de un periodo de tiempo.
- Los costos de Evaluación (Ce), son los sistemas de monitoreo que se deben implementar, para asegurar la efectividad de los programas de prevención. El monitoreo no solo se ciñe a cuánto está disminuyendo la VcM, sino también a cuánto está cambiando la productividad como resultado de esa disminución.
- Los costos de Fallas Internas (Cfi), son las pérdidas que se generan dentro de la empresa, a causa de la productividad afectada por VcM. Por su parte, los costos de Fallas Externas (Cfe), son las pérdidas que se generan desde que se tiene contacto con las/os *stakeholders* de las empresas. Aquí se incluye la reputación de la empresa y las negociaciones con las/os *stakeholders* que se ven afectadas por la VcM. Se asume que ambas fallas tienden a disminuir el valor del mercado en la empresa.

Ya con estos valores definidos, se puede determinar la relación costo-beneficio de la prevención de la VcM (Grimm & Fox, 1987). En ese contexto, el ROI, que es el retorno sobre la inversión, es una razón financiera que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada (Cuevas, 2001; Beltrán & Cueva, 2001; Rasli & Mansor, 2012; Sapag, 2011).

4.2. ¿Cuánto cuesta prevenir la VcM en las empresas?

Para calcular el costo-beneficio de la prevención empresarial de la VcM, se requieren tres valores esenciales: a) costos de prevención, b) costos de evaluación y c) costos de fallos.

Figura 18**Relación entre el coste total de calidad y el valor de la empresa en el mercado**

Fuente: AECA (1995).

Costos de prevención

Para determinar los costos de prevención, se han obtenido propuestas de consultoría por cada uno de los diez servicios del modelo de gestión (se excluye el servicio 11). Se diseñaron diez Términos de Referencia (TdR), cada uno con la descripción de cada servicio, objetivos, resultados esperados, metodología de trabajo y requisitos mínimos de los consultores/as. Estos TdR fueron enviados a las principales agencias peruanas de consultoría empresarial, institutos universitarios y consultoras/es independientes, requiriendo una cotización.

Como era de esperarse, la mayoría de agencias consultoras no pudieron enviar una propuesta, aduciendo como principal razón que no tenían experiencia ni especialidad en el tema. Como muchos de los servicios son nuevos y requieren a personas especialistas en género con experiencia empresarial, las consultoras que sí enviaron propuestas, han asumido un costo de inversión en el desarrollo del nuevo servicio; por lo que es de esperar que estos costos vayan disminuyendo a medida que aumente la oferta y la variedad de los servicios. Además, algunos servicios (como los programas de difusión – servicio 6) pueden ser internalizados dentro de la organización, como una función de recursos humanos, con asesoría externa, reduciendo su costo al 20% del valor; y las inversiones en campañas externas de prevención (servicio 11) no han sido costeadas porque tienen otro tratamiento (ver Tabla 24).

Escenarios: para la estimación del costo-beneficio, se consideran tres escenarios. El primer escenario es el de la inacción, donde no se hace nada para preve-

Tabla 24**Servicios del modelo de gestión, asumidos para una empresa grande, entre 300 y 1,000 colaboradoras/es, aplicados en un periodo de 36 meses**

Estrategia	Servicio
Paso 1: Determinar el estado de la VcM en la empresa y su impacto en la productividad.	<ul style="list-style-type: none"> •1. Estimación de costos empresariales de la VcM por causa de la prevalencia e incidencia de VcM. Este servicio se contrata tres veces: la primera para diagnóstico y línea base, incluyendo el diseño del modelo específico para la empresa; la segunda para monitoreo; la tercera para la evaluación final de resultados e impacto.
Paso 2: Crear y modificar los lineamientos de políticas de intolerancia a la VcM.	<ul style="list-style-type: none"> •2. <i>Coaching</i> en género, masculinidades y violencia dirigido a la alta dirección: masculinidades y violencia, impacto de la violencia contra las mujeres en la vida laboral, prevención y acción empresarial frente a la violencia contra las mujeres. •3. Directivas de prevención y sanción a cualquier tipo de violencia, y modificación de los instrumentos de gestión alineados a las directivas diseñadas.
Paso 3: Crear un entorno seguro y de corresponsabilidad ante la VcM.	<ul style="list-style-type: none"> •4. Manual y capacitación de intervención en casos de alerta y ocurrencia de VcM, para el personal de mando medio, operativo, de apoyo y de seguridad de la empresa.
Paso 4: Articular una red de servicios institucionales para la prevención de VcM.	<ul style="list-style-type: none"> •5. Programa de capacitación al personal del departamento de RR.HH. (servicio social) y personal de seguridad sobre prevención e intervención para atención de casos y derivación a la red de servicios institucionales.
Paso 5: Promover un cambio cultural de equidad libre de VcM en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> •6. Programa de difusión de las políticas y nuevos valores en torno a la prevención de la VcM hacia el personal de mando medio, operativo y de apoyo. •7. Programa de capacitación en género, masculinidades, equidad y VcM al personal operativo y de apoyo. •11. Iniciativas externas (campañas o programas o auspicios) para promover una sociedad libre de VcM.
Paso 6: Identificar patrones de gestión inequitativa.	<ul style="list-style-type: none"> •8. Identificación de los patrones de gestión inequitativa del personal gerencial y cómo estos afectan la función empresarial. •9. Programa de capacitación en género, masculinidades, equidad y contra la VcM. Debe enfatizar los patrones de gestión inequitativa más relevantes, proponiendo cambios en los estilos de gestión y liderazgo.
Paso 7: Implementar los principios de la Teoría de Género	<ul style="list-style-type: none"> •10. Manual de políticas de logística, marketing, relaciones públicas, administración, operaciones, producción y recursos humanos, libres de VcM, publicidad sexista y discriminación, y alineados al Plan

▼ Estrategia	Servicio
para optimizar la gestión y prevenir la VcM.	Estratégico y demás instrumentos de gestión (incluye capacitación gerencial).
Total USD	119,000.00

Nota: No incluye IGV. Fuente: Medias redondeadas de propuestas de TDR de empresas consultoras y consultoras/es independientes especializadas/os. Costos de total de servicios (sumatoria). No se muestran costos individuales por servicio. La aplicación sigue la lógica del modelo de gestión y según sea establecido por las necesidades y peculiaridades de cada empresa. Elaboración propia.

nir o atender la VcM. Este escenario es el punto de comparación con todos los demás. El segundo escenario es el de la prevención reactiva, donde en un periodo de un año se aplican solamente los servicios 1 (estimación de costos), 4 (capacitación para intervención y control) y 5 (capacitación especializada y servicios institucionales). El tercer escenario es de la prevención proactiva, con un periodo de tres años de aplicación. En el primer año, se desarrollan los servicios (1, 4, 5); en el segundo año los servicios (1, 2, 3, 8, 9); en el tercer año los servicios (6, 7, 10); y al final del tercer año, o iniciando el cuarto año, se realiza la evaluación final de la eficacia del programa (1).

Costos de evaluación

El servicio 1 que consiste en determinar el estado de la VcM en la empresa, y su impacto en la productividad, será considerado como costo de evaluación, y será aplicado en el año 1 (para la línea base), año 2 (monitoreo) y final de año 3 o iniciando año 4 (resultados) de la implantación del modelo. En el caso del servicio 1 del año 1 (línea base) se agrega el costo del diseño del plan de evaluación de todo el modelo.

Costos de fallos

Los días perdidos por ausentismo, presentismo y rotación de personal, tanto de agresores, agredidas y personas que atestiguan laborales de VcM, serán considerados como costos de fallos internos. Para la estimación del cálculo de fallos internos, se ha tomado en cuenta los valores obtenidos de 100 empresas bolivianas, paraguayas y peruanas, medianas y grandes, donde se ha estimado los costos empresariales de la VcM. Estas empresas tienen entre 300 y 1000 colaboradoras/es, y los valores de cálculo se presentan en la nota de la Tabla 25.

Por otro lado, los costos de fallos externos (reputación empresarial y valor de mercado) no son incluidos en la simulación pues se desconoce –hasta ahora– cuál es el impacto de la VcM en esas variables.

Costo beneficio de la prevención empresarial de la VcM

Tomando en consideración los cálculos de la Tabla 25, los costos de la prevención de la VcM solo representan entre el 5.7% y 7.3% de todos los gastos indirectos ocasionados por la VcM, dependiendo de si se elige una prevención

Tabla 25

Simulación del retorno de inversión (ROI) en prevención de la VcM, según escenarios

Costos en USD	Inacción	Prevención reactiva (año 0)	Prevención proactiva			
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4 (proy.)
Evaluación (E)	0	12,000	18,000	12,000	0	12,000
Prevención (P)	0	10,500	10,500	22,300	34,200	0
Fallos (F)*		372,668	242,295	152,779	78,073	54,527
Total P+E (costos directos)	0	22,500	28,500	34,300	34,200	12,000
Total F (gastos indirectos)	372,668	372,668	242,295	152,779	78,073	54,527
Costos de calidad						
372,668						
395,188	264,795	175,079	112,273	84,927		
Beneficio	0		101,873	185,589	260,395	306,141
ROI por USD			2.6	4.4	6.6	24.5

Nota: Condiciones del cálculo: 1. Relación ataque/día perdido (1.2); 2. Días perdidos año por personal afectado con VcM (34 días); 3. Días perdidos año por atestiguar VcM (17 días); 4. Porcentaje de personal que atenua de VcM en el trabajo (15%); 5. Empresa de 300 colaboradoras/es (cuota de género = 50%); 6. Porcentaje de personal afectado con VcM último año (25%); 7. Duración de secuelas emocionales en personal afectado con VcM, después del cese de VcM (3 años); 8. Relación de días perdidos ausentismo/presentismo (66%); 9. Número de ataques por año = 22 (40% mientras trabaja); 10. Productividad laboral = 27,692 USD. Servicios de modelo de gestión: Año 0 y 1 (1, 4,5); Año 2 (2, 3, 8, 9); Año 3 (1, 6, 7, 10); Año 4 (1, 7). * Solo contempla fallos internos de productividad. No incluye fallos externos ni valor de mercado pues aún no se cuenta con información. Cambios simulados: Año 1 (Reduce 40% el número de ataques a la pareja mientras trabaja; reduce 33% el porcentaje de testigos/os; Reduce 5% de la VcM en el hogar); Año 2 (Reduce 70% el número de ataques a la pareja mientras trabaja; reduce 60% el porcentaje de testigos/os; Reduce 10% de la VcM en el hogar); Año 3 (Reduce 90% el número de ataques a la pareja mientras trabaja; reduce 90% el porcentaje de testigos/os; Reduce 15% de la VcM en el hogar); Proyección año 4 (Reduce 95% el número de ataques a la pareja mientras trabaja; reduce 95% el porcentaje de testigos/os; Reduce 20% de la VcM en el hogar). A partir del año 4 estos valores se mantienen con variaciones poco significativas. Fuente: Elaboración propia basado en la estimación de costos empresariales de VcM en 100 empresas bolivianas, paraguayas y peruanas medianas y grandes (Entre 300 y 1000 colaboradoras/es). Costos de servicios de prevención de VcM, a precios referenciales por consultoría (no incluye IGV).

reactiva (un año) o proactiva (tres años). De aquí se infiere que invertir en la prevención proactiva de la VcM es altamente rentable, pues en el segundo año de inversión el retorno es de USD 2.6 dólares promedio por cada dólar invertido, incrementándose aproximadamente USD 2 dólares por año. Culminada la implementación del modelo de gestión, el retorno de la prevención proactiva puede ser de USD 24.5 por cada dólar invertido a partir del cuarto año.

Hay que advertir que esta simulación se ha realizado en un escenario muy conservador, las cifras pueden mejorar si se incluyen algunos valores. Por ejemplo, los costos de prevención presentados aquí son elásticos hasta para una empresa de 1000 colaboradores, lo que podría aumentar hasta en 300% el costo de fallos y los costos directos de prevención se mantendrían estables, oscilando ahora entre 2 y 2.4% de todas los gastos indirectos por VcM. Por otro lado, si se incluyeran los costos de fallos externos (impacto en el valor de mercado, reputación corporativa), los costos de prevención se reducirían significativamente. ■

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Conveniencia: Prevenir la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja, desde las empresas, es posible y deseable. La VcM es una pandemia mundial muy resistente. Se requiere involucrar la mayor cantidad posible de instituciones de la sociedad para hacerle frente. Las empresas son organizaciones con mucho poder de influencia y recursos que, si son bien dirigidos, pueden promover conductas saludables para optimizar su fuerza laboral.

2. Compatibilidad: La Teoría de Género y la Teoría Empresarial comparten principios. Ambas se fundan en el principio de equidad y ambas rechazan la violencia por ser un atentado contra la libertad personal y la función empresarial. No existe ningún impedimento praxológico para que las agencias de prevención y las empresas productivas se unan para prevenir la VcM. Ambas pueden beneficiarse significativamente de esa unión.

3. Enemigo común: Tanto las mujeres como las empresas equitativas, tienen a la inequidad como enemigo común. El capitalismo emprendedor y de las grandes empresas son antagónicas a los sistemas inequitativos y, por tal razón, los intereses de las mujeres y de las empresas equitativas compatibilizan en una relación de ganar-ganar. Existe evidencia reciente y de múltiples frentes que demuestran que la equidad de género y la vindicación del derecho a una vida sin violencia y discriminación repercute positivamente en la rentabilidad empresarial.

4. ADN de la inequidad: Es posible definir operativamente a la inequidad usando solo cuatro elementos interrelacionados: a) subordinación b) violencia c) empobrecimiento y d) contexto de justificación. En esta estructura, los cuatro elementos están concatenados y sincronizados: la subordinación es el hecho, la violencia es el medio que posibilita el hecho, el empobrecimiento es la consecuencia y el contexto de justificación es el reforzador cultural que mantiene el sistema. Al operativizar el concepto de inequidad, mediante la identificación de su ADN, se facilita el trabajo con las empresas, pues esta fórmula sirve tanto para diagnosticar qué tan inequitativa es una empresa, cuanto para construir estrategias de compromiso y actuación para prevenir la VcM dentro de ellas.

5. Argumentos: Existen muchas razones y argumentos para que el sector empresarial se comprometa en la prevención de la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja. Aquí se han presentado y fundamentado cuatro: prevenir la VcM no contradice la identidad empresarial ni los principios que rigen su actuación, al contrario, fortalece su congruencia y optimiza la eficiencia de su cadena de valor, al reducir costos invisibles de productividad, aumentar el compromiso organizacional del personal y aprovechar nuevos mercados basados en la equidad.

6. Prevención proactiva: La prevención reactiva de la VcM es la forma menos riesgosa que tienen las empresas para controlar y contener la VcM. La mayoría de experiencias de prevención a nivel mundial tienen un enfoque reactivo. No obstante, se ha demostrado que no es tan rentable a mediano plazo. La prevención proactiva, con un entrenamiento sostenido a las gerencias en enfoque de género y con el control de los patrones de gestión inequitativas, puede preparar a la empresa para el advenimiento de mercados sensibles a la equidad de género, con retornos de rentabilidad significativos.

7. Niveles de prevención: Las empresas son organizaciones complejas y, dentro de sus filas, conviven personas con diversos niveles de exposición hacia la VcM. Por ende, la prevención debe abarcar los tres tipos. La prevención terciaria, para atender los casos de VcM; secundaria, para identificar y contener a la VcM en sus etapas iniciales; primaria, para evitar que aparezcan nuevos casos de VcM.

8. Modelo: Para que las acciones de prevención de la VcM de la sociedad civil sean aplicables en el contexto empresarial y sean sostenibles en el tiempo, necesitan adaptarse al modelo de gestión de cada empresa. Entonces, la prevención efectiva de la VcM requiere ser multinivel, multiestructural y multietápica. Multinivel porque las acciones de prevención deben atravesar todas las esferas de decisión (político, estratégico y operativo). Multiestructural porque los cambios no solo deben ser culturales (capacitaciones, difusión, valores), sino también estructurales (documentos de gestión). Multietápica porque la implantación del modelo es secuencial y no transversal, priorizando las acciones en función de la realidad de cada empresa.

9. Inversión: Prevenir la VcM no es un gasto, es una inversión que no supera el 7.3% de los costos y pérdidas invisibles que ocasiona anualmente. A partir del cuarto año, se puede recuperar USD 24.5 dólares por cada dólar invertido en un periodo de tres años.

Recomendaciones

1. Empresariado. Se requiere un cambio de actitud del empresariado hacia la prevención de la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja. Tal como se ha demostrado, este no es un asunto privado, es un problema que afecta a toda la sociedad y que tiene consecuencias económicas para las empresas. Invertir en la prevención de la VcM no solo repercutirá en la reputación corporativa, sino que mejorará la eficiencia de la cadena de valor, disminuyendo costos y aumentando valor.

2. Sociedad civil. Se requiere un cambio de actitud en la sociedad civil, que considere al capitalismo como la manifestación de un sistema inequitativo patriarcal. La postura planteada aquí es que la inequidad es enemiga de la función empresarial, por cuanto sus mecanismos de subordinación, violencia y empobrecimiento son contrarios a los principios que rigen la gestión del capital. Si bien los sistemas inequitativos y el capitalismo guardan relaciones, ello no significa que sean uno solo. Existen varios tipos de capitalismo, en los que las/os emprendedoras/es y las grandes empresas son los que tienden a ser equitativos. Las empresas libre de inequidad son beneficiosas para la humanidad y generadoras de ciclos de riqueza. Las empresas productivas deben ser aliadas, no enemigas.

3. Centros de formación. Se requiere desarrollar la oferta de servicios de prevención de la VcM. Las universidades tienen una responsabilidad directa en la formación de nuevas gerencias con enfoque de género y con herramientas y recursos para entender y gestionar la prevención de la violencia contra las mujeres en las empresas. A la luz de la presente investigación, los centros de formación empresarial tienen una brecha que superar para atender la demanda venidera. A mediano plazo, será inadmisibile que profesionales de las ciencias empresariales carezcan de competencias de enfoque de género.

4. Estado. El Estado puede cumplir con su función rectora en la prevención de la VcM si genera facilidades para que las empresas tengan incentivos de prevención, al menos en los primeros años de implantación. Incentivos fiscales de retorno de impuestos por inversión en prevención son una forma eficiente de recuperar valor agregado perdido. Mejorar la calidad y coordinar la provisión de servicios de atención terciaria (p.e., centros de emergencia mujer) para atender la demanda de las empresas también resulta necesario.

5. Investigadoras/es. Existen demasiados vacíos de conocimiento que la academia debe atender, y se hace necesaria una línea de investigación sobre violencia contra las mujeres, género y empresa. Se desconoce, por ejemplo, cuál es el

impacto de los patrones gerenciales inequitativos (PGI) en la productividad. Se desconoce también el impacto específico de la VcM en cada uno de los eslabones gerenciales de la cadena de valor. Finalmente, es necesario aplicar y evaluar experimentalmente el impacto del modelo de gestión en la prevención de la VcM y su retorno empresarial. ■

GLOSARIO DE TÉRMINOS TÉCNICOS

Baby boomers

Dentro del marketing es un término usado para referirse a las personas que nacieron entre los años 1942-1960, periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial donde se registró un repunte demográfico de natalidad (*baby boom*). Debido a sus características, son un mercado con altos niveles altos de ingresos y consumo.

Benchmarking

Técnica empresarial para indagar las mejores prácticas que se pueden encontrar fuera o a veces dentro de la empresa, en relación con los métodos, procesos de cualquier tipo, productos o servicios, siempre encaminada a la mejora continua y orientada fundamentalmente a la clientela. El *benchmarking* implica aprender de lo que está haciendo el otro y entonces adaptar sus propias prácticas según lo aprendido, realizando los cambios necesarios y una adaptación a las circunstancias y características propias.

Cadena de valor

Modelo teórico que describe el conjunto de actividades y procesos que las empresas realizan para crear bienes y servicios para la clientela final (Porter, 1986). Estas actividades abarcan abastecimiento (logística), infraestructura de la organización (planificación, administración, finanzas), recursos humanos, tecnología de investigación y desarrollo.

Coaching

Técnica interactiva de formación, cada vez más usada el mundo de los negocios, que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas (principalmente que ocupan cargos gerenciales), para conseguir alguna meta o para desarrollar habilidades específicas que mejoren la gestión.

Core business

Término popular en ciencias empresariales que se refiere a la competencia distintiva o clave de un negocio. Es aquella actividad que genera valor y

que resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva para la organización.

Drivers

Término popular en los negocios, derivado de la informática, que se refiere a los factores clave de monitoreo o gestión. En informática un *driver* es un controlador, un programa que controla un dispositivo. En gestión, un *driver* puede ser un componente esencial para que un sistema funcione, o también un indicador central de monitoreo y cambios en la gestión.

Incidencia

Es un concepto epidemiológico que se refiere a la cantidad de veces que un fenómeno o hecho ha ocurrido en un periodo de tiempo. En el caso de la VcM, se define como la cantidad de ataques u agresiones que las mujeres han recibido por parte de su pareja, durante el último año.

Modelo de gestión

Esquema o marco de referencia para la administración de una actividad u organización. En el caso de los negocios es la forma estratégica y peculiar del manejo de recursos y capacidades para obtener ganancias mediante la creación de valor final para la clientela.

Patriarcado

Se han propuesto muchas definiciones del patriarcado, desde diferentes frentes; pero todas ellas guardan en común el dominio de los hombres sobre las mujeres. También se ha criticado al concepto de patriarcado porque se presenta como universal y omnipresente en la sociedad, olvidando aparentemente, las diferencias socioeconómicas de cada contexto (Finley, 2013; Johnson, 2005). Esa es una de las razones por las cuales la teoría de los factores de riesgo ha cobrado mayor relevancia y se ha descuidado el concepto de patriarcado. No obstante, se considera que el patriarcado es un concepto muy útil para prevenir la violencia contra las mujeres, pero que no ha sido adecuadamente desarrollado. Se le ha abandonado prematuramente, incluso antes de operativizarlo y obtener evidencias sólidas de validez (Vara, 2014).

El patriarcado es un concepto complejo, pues es una megaestructura social, cultural y económica que ha venido evolucionando a lo largo de la historia. Desde un enfoque estratégico conviene entender al Patriarcado como un monopolio. Si el patriarcado fuera una empresa, este sería un monopolio que vende subordinación, un estilo de vida donde unos ganan y otros pierden.

El patriarcado, como empresa, vendería un producto altamente tóxico para la sociedad, con fuerte impacto negativo en lo humano, social y económico (Vara, 2014). Sin embargo, al actuar como monopolio, ha sabido establecer poderosas barreras de entrada para que no aparezca competencia, y se ha “ven-

dido” a la sociedad como la mejor forma de vida, hasta que apareció el capitalismo y demostró lo contrario. En el apartado 1.4.1.1. se mostró cómo el patriarcado reaccionaba ante el capitalismo, cómo se adaptaba a las nuevas relaciones laborales y a la creación de riqueza. Es decir, el Patriarcado no es estático, cambia, se adapta y pervive en función de las nuevas instituciones que emergen en la sociedad (Vara, 2014).

Prevalencia

Es un concepto epidemiológico que se refiere a la proporción de personas de una población que presentan una característica o evento determinado en un momento o en un período determinado. En el caso de la VcM, se define como el porcentaje de mujeres que han sido atacadas por sus parejas. Si los ataques han ocurrido alguna vez en toda la historia de vida de la mujer, se define como Prevalencia Vida (PV). Si los ataques contemplan solamente el último año de vida de la mujer, se define como Prevalencia Año (PA).

Presentismo

Consiste en asistir al trabajo a pesar que se tiene incapacidad laboral relativa para ejercer adecuadamente las funciones laborales. El presentismo disminuye el rendimiento y la productividad laboral porque el personal no está en condiciones óptimas de salud ni bienestar. Se traduce en distractibilidad, agotamiento, cero productividad y puede impactar en el aumento de incidencias laborales, siniestros y accidentes.

Stakeholders

Concepto empresarial que se refiere a los diversos grupos que interactúan en la empresa, además de sus propietarias/os, y que forman parte de la planificación estratégica del negocio. Estos grupos son todas las personas, organizaciones y empresas que tienen interés en una empresa u organización dada (p.e.: empleadas/os, clientela, proveedoras/es de bienes y servicios, proveedoras/es de capital, la comunidad y la sociedad).

Teoría de Género

Campo interdisciplinario del conocimiento, especialmente de las ciencias sociales, que explica las relaciones inequitativas entre hombres y mujeres, no en función del sexo, sino del género como construcción social. Incluye diversos estudios feministas, de masculinidades, tanto desde una perspectiva analítica-cultural como histórica-crítica. La Teoría de Género usa un modelo conceptual que explica el origen y la dinámica de la violencia contra las mujeres bajo un sistema de relaciones inequitativas de poder.

Teoría Empresarial

Campo interdisciplinario del conocimiento, especialmente de las ciencias

económicas, del comportamiento y sociales, con más de cien años de desarrollo, que explican la dinámica de la creación y de la gestión rentable de los negocios.

Violencia contra las mujeres en relaciones de pareja

Es toda acción u omisión que debido a las desiguales relaciones de poder que ejercen los hombres hacia las mujeres, dentro de un contexto de relación íntima presente o pasada, con la intención de dañarlas y para que actúen contrariamente a su voluntad.

Ya sea por acción u omisión, existen diversas formas posibles de ejercer la violencia para intentar dañar a otra persona. Estas pueden ser:

- **Psicológica y verbal.** Cuando se usan mecanismos de persuasión coercitiva, culpabilización e intimidación personal para controlar la conducta y restringir la autonomía y la libertad; mediante insultos despectivos, palabras degradantes e improperios, o mediante amenazas de abandono, daño o asesinato
- **Física.** Mediante golpes, sujeciones, empujones, cachetadas, etc.; o mediante el uso de objetos contundentes o punzo cortantes, incluso armas de fuego.
- **Sexual.** Mediante cualquier acto contrario a la libertad sexual, como violación, tocamientos indebidos, restricción para el uso de anticonceptivos, entre otros, etc.
- **Económica.** Cuando se controla, destruye o se apropia de los recursos y bienes de la mujer, de tal forma que se lastima a la mujer indirectamente o se le coacciona su para acceder a esos recursos.

Todas estas acciones producen algún daño en las mujeres. En general, cualquier acto de violencia puede restringir los recursos y limitar las capacidades. Se restringen los recursos cuando se sufre violencia económica, por el empobrecimiento causado por los días que dejan de trabajar, por el dinero que tienen que destinar para atender los daños sufridos o para reponer los bienes destruidos (Banco Mundial, 2014). Estos daños se pueden extender hacia las hijas e hijos, familiares cercanos y lugares de trabajo (Banco Mundial, 2014). Se limitan también las capacidades de las mujeres, pues pueden sufrir daños emocionales como la depresión, ansiedad, estrés postraumático, pérdida de la confianza personal y autoestima, desordenes de sueño, entre otros. También pueden sufrir daños físicos, que pueden ir desde una lesión leve, luxaciones, fracturas, abortos y hemorragias, hasta la muerte, conocida como feminicidio (Beydoun et al, 2012; Cerulli et al, 2012; Devries et al, 2011; Dichter et al, 2011; Fisher et al, 2011; Humphreys 2011). Además, hay que advertir que las secuelas emocionales pueden perdurar muchos años, incluso tiempo después de que la violencia ha cesado (Patel & Taylor, 2011; Varcoe et al, 2011; Helweg-Larsen, Kruse, Sorensen & Bronnum-Hansen, 2010; Fishman et al, 2010; Cerulli et al, 2010).

La violencia contra las mujeres en relaciones de pareja contempla las relaciones entre cónyuges, convivientes, enamorados, novios, amantes y cualquier

otro tipo de relación íntima. Ya sea que se trate de vínculos actuales o de ex parejas. En general, las relaciones (íntimas) pueden perdurar hasta mucho tiempo después de su culminación formal, es por eso que diversas investigaciones encuentran que las ex parejas siguen ejerciendo violencia, incluso con mucho mayor intensidad y frecuencia (Vara, 2013; Thiara et al, 2012). No considerar a las ex parejas puede ser un grave error que invisibiliza gran parte de la violencia que sufren las mujeres.

La violencia es un instrumento de cambio de conducta, por tanto se usa para que las mujeres actúen en contra de su voluntad o para “disciplinarlas” por no cumplir con sus roles tradicionales. La VcM en relaciones de pareja no es producto del descontrol arbitrario del agresor; en realidad es un medio irracional para modificar la conducta de la pareja o ex pareja. Esta restricción a la libertad de decisión y libre albedrío de las mujeres suele sustentarse en las normas de género que asumen que los hombres tienen el poder y la autoridad de usar la fuerza para disciplinar o castigar a sus parejas, si es que estas no cumplen con sus roles tradicionales de género (Fulu et al, 2013).

Finalmente, se debe advertir que la VcM es un tipo de violencia basada en el género. Existen muchas otras formas de violencia contra las mujeres (p.e., acoso político, acoso callejero, violaciones de guerra, mutilación genital femenina, matrimonios forzados, esclavitud sexual mediante trata, entre muchas otras), pero la VcM es la más frecuente (OMS, 2013). ■

REFERENCIAS

- Acción RSE (2013). *Confianza ciudadana hacia las empresas en Chile. Un estudio en las principales capitales regionales del país*. Santiago: Acción RSE.
- Acemoglu, D. & Robinson, J. (2012). *Por qué fracasan los países. Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza*. Deusto: Barcelona.
- Acton, H. (2002). *La moral del mercado*. Madrid: Unión Editorial SA.
- Adams, S. (1965). "Inequity in social exchange". *Advance in Experimental Social Psychology*, 62, 335-343.
- AECA – Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (1995). *Costes de calidad*. Documento 11. Madrid.
- Aguirre, D., Hoteit, L., Rupp, C. & Sabbagh, K. (2012). *Empowering the third billion. Women and the world of work in 2012*. Booz & Company.
- Aguirre, R. & Ferrari, F. (2014). *Las encuestas sobre el uso del tiempo y trabajo no remunerado en América Latina y el Caribe. Caminos recorridos y desafíos hacia el futuro*. Serie Asuntos de Género. Santiago de Chile: Cepal.
- Ahmad, A. (2010). "Work family conflict among junior physicians: Its mediating role in the relationship between role overload and emotional exhaustion". *Journal of Social Sciences*, 6(2), 265-271.
- Albrecht, S. (1997). *Fear and violence on the job: Prevention solutions for the dangerous workplace*. Durham: Carolina Academic Press.
- Allen, T., Herst, D., Bruck, C., & Sutton, M. (2000). "Consequences associated with work-family conflict: A review and agenda for future research". *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278-308.
- AmCham – American Chamber México (2014). *El impacto de seguridad en México en el sector privado*. 6ª edición.
- Anderson, C. (2002). "Past victim, future victim?" *Nursing Management*, 33(3), 26-31.
- Arango, D., Ellsberg, M., Morton, M., Gennari, F. & Kiplesund, S. (2013). *Interventions to prevent or reduce violence against women and girls: A systematic review of reviews*. Prospero CRD42013004422.
- Arellano, R. (2014). "Autogoles con el PBI". Diario *El Comercio*, 28 de abril, en <<http://elcomercio.pe/opinion/rincon-del-autor/autogoles-pbi-rolando-arellano-c-noticia-1725588>>, consultado el 1 de mayo 2014.

- Arisó, O. & Mérida, R. (2010). *Los géneros de la violencia. Una reflexión queer sobre la violencia de género*. Madrid: Egales.
- Asencios-González, Z. (2014). “Los costos empresariales de la violencia contra las mujeres en el Emporio Comercial de Gamarra en Lima-Perú: 2014”. *San Martín Emprendedor*, 5(4), 7–38. Lima: USMP.
- Ashton, T. (1974). “El tratamiento del capitalismo por los historiadores”. En: Hayek, F; Ashton, T. et al (1974). *El capitalismo y los historiadores*, Madrid: Unión Editorial SA.
- Ayala, J. (1999). *Instituciones y economía. Una introducción al neo-institucionalismo económico*, México DF: Fondo de Cultura Económica.
- Ayau, M. (1991). “Mercantilismo versus mercado”. *Ideas de Libertad*, 33(735). Guatemala: Centro de Estudios Económico-Sociales.
- Ayau, M. (2004). *El proceso económico. Descripción de los mecanismos espontáneos de la cooperación social*. Guatemala: Editorial del Centro de Estudios Económico-Sociales.
- Ayuso, A. (2001). *La elección de los modelos de costes de calidad: un análisis cualitativo* (Tesis doctoral, Universidad de Valencia).
- Baicker K, Cutler D, Song Z. (2010). “Workplace wellness programs can generate savings”. *Health Affairs (Millwood)*, 29(2), 304–11.
- Bajorek, Z., Shreeve, V., Bevan, S. & Taskila, T. (2014). *The way forward: Policy options for improving workforce health in uk. The first white paper of the health at work policy unit*. The Work Foundation. Lancaster University.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2008). “Towards a model of work engagement”. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <<http://dx.doi.org/10.1108/13620430810870476>>.
- Banco Mundial (2011). *2012 World Development Report: Gender equality and development*. The World Bank Group: Washington DC.
- Banco Mundial (2012). *The effect of women’s economic power in Latin America and Caribbean*. The World Bank Group: Washington DC.
- Banco Mundial (2014). *Voice and agency. Empowering women and girls for shared prosperity*. World Bank Group, Washington DC.
- Barsh, J. & Yee, L. (2011). *Unlocking the full potential of women in the us economy. Special Report produced exclusively for The Wall Street Journal Executive Task Force for Women in the Economy 2011*. McKinsey & Company.
- Bauerle, T. (2012). *Injury risk at work, safety motivation, and the role of masculinity: A moderated mediation*. Tesis de maestría. Universidad de Connecticut.
- Baumol, W., Litan, R. & Schramm, C. (2012). “The four types of Capitalism, Innovation, and Economic Growth”. En: Mueller, D. (Ed). *The Oxford Handbook of Capitalism*. England.
- Bell, M., Moe, A., & Schweinle, W. (2002). “Partner violence”. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 1–27.
- Beltrán, A. & Cueva, H. (2001). *Evaluación privada de proyectos*. Lima: Universidad del Pacífico.

- Benson, B. (2000). *Justicia sin estado*. Madrid: Unión Editorial SA.
- Beydoun, H., Beydoun, M., Kaufman, J., Lo, B., & Zonderman, A. (2012). "Intimate partner violence against adult women and its association with major depressive disorder, depressive symptoms and postpartum depression: systematic review and meta-analysis". *Social Science & Medicine (1982)*, 75(6), 959–975.
- Blades, J. & Fondas, N. (2010). *The custom-fit workplace: Choose when, where, and how to work and boost your bottom line*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Blanchard, K. & O'Conner, M. (1999). *Administración por valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y valores compartidos*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- BLS Report (2014). *The Employment Situation Report – December 2014*. Bureau of Labor Statistics us Department of Labor.
- Boatman, J., Wellis, R. & Neal, S. (2011). *Women work: The business benefits of closing the gender gap*. Global Leadership Forecast 2011. DDI, Pensilvania.
- Boden, N. (2014). "La nueva líder de la tribu de consumidores". En: *AmericaEconomía.com* – 17 de abril de 2014. Disponible en <<http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/la-nueva-lider-de-la-tribu-de-consumidores>>.
- Booz & Co (2012). *Empowering the third billion: Women and the world of work in 2012*. Booz and Company.
- Branden, N. (1996). *Los seis pilares de la autoestima*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Branden, N. (1999). *La autoestima en el trabajo, cómo construyen empresas fuertes las personas que confían en sí mismas*. Barcelona: Paidós Plural.
- Brod, H., Kaufman, M. (1994). *Theorising masculinities*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Brownell, P. (1996). "Domestic violence in the workplace: An emergent issue". *Crisis Interventions*, 3, 129–141.
- Burns, C. (2012). *The costly business of discrimination. The economic costs of discrimination and the financial benefits of gay and transgender equality in the Workplace*. Center for American Progress.
- Callahan, G. (2006). *Economía para la gente. Una introducción a la Escuela Austriaca de Economía*. Caracas: Centro de Divulgación del Conocimiento Económico.
- Cameron, R. (2001). *Historia económica mundial. Desde el paleolítico hasta el presente*. 3ª edición, Madrid: Alianza Editorial SA.
- Campañella, J. & Corcoan, F. (1983). *Principles of quality costs*. Quality Progress.
- Carrasco, C. (2011). "La economía del cuidado: Planteamiento actual y desafíos pendientes". *Revista de Economía Crítica*, 11, 205–225.
- Cartwright, W. (2014). *The evidence: Wellbeing and employee engagement*. London: Engage for Success.
- Castillo, K., Smith, N. & Simonton, J. (2012). "A model for supply chain design considering the cost of quality". *Applied Mathematical Modelling*, 36, 5920–5935.

- Catalyst (2004). *The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity*. New York, Catalyst.
- CECP. (2013). *Giving around the globe: An analysis of the 2012 global contributions of 60 multinational companies, revealing key regional differences and trend in geographic funding portfolios*. CECP.
- CED (2012). *Fulfilling the promise: How more women on corporate boards would make America and american companies more competitive*. Committee for Economic Development, Washington.
- Centre for Research & Education on Violence Against Women and Children (2014). *Make it our business – Western Education*. Canada.
- Cerulli, C., Edwardson, E., Duda, J., Conner, K., & Caine, E. (2010). "Protection order petitioner's health care utilization". *Violence against Women Journal*, 16(6), 679–690.
- Cerulli, C., Polshuck, E., Raimondi, C., Veale, S. & Chin, N. (2012). "What fresh hell is this?" Victims of intimate partner violence describe their experiences of abuse, pain, and depression. *Journal of Family Violence*, 27, 773–781.
- Chilescopio (2012) "¿Cómo somos los chilenos?" Disponible en <www.chilescopio.cl>.
- Climent, S. (2003). *Los costes de calidad como estrategia empresarial: evidencia empírica en la comunidad Valenciana* (Tesis doctoral, Universidad de Valencia).
- ClintonFundation (2014). *Employee health improvement framework*. Clinton Health Master Initiative. Washington DC.
- Coates, J. & Herbert, J. (2008). "Endogenous steroids and financial risk taking on a London trading floor". *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America – PNAS*, 105(16), 6167–6172.
- Comanne, D. (2010). *How patriarchy and capitalism combine to aggravate the oppression of women*. CADTM.
- Congreso de la República del Perú (2010). Ley de Protección y Defensa del Consumidor, Lima: Diario *El Peruano*. En <http://www.aspec.org.pe/archivos/codigo_consumidor_29571.pdf>, consultado el 1 de mayo de 2014.
- Cooper, C., & Bevan, S. (2014). *Business benefits of a healthy workforce. Workplace wellbeing: How to build psychologically healthy workplaces*, 27.
- Courtenay, W. (2000). "Constructions of masculinity and their influence on men's well-being: a theory of gender and health". *Social Science & Medicine*, 50, 1385–1401.
- Crenshaw, K. (1991). "Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color". *Stanford Law Review*, 43, 1241–1299.
- Crosby, P. (1979). *Quality is free*. New York: McGraw-Hill.
- Cuberes & Teignier, (2012). *Gender gaps in the labor market and aggregate productivity*. Working Paper. Departments of Economics, University of Sheffield.
- Cudd, A. & Holmstrom, N. (2011). *Capitalism for and against: A feminist debate*. Cambridge University Press.

- Cuevas, C. (2001). "Medición del desempeño: Retorno sobre la inversión, ROI; Ingreso residual, IR; Valor económico agregado, EVA; Análisis comparado". *Estudios Gerenciales*, 79, 14–22.
- Dale, B. & Plunkett, J. (1995). *Quality costing*. London: Chapman & Hall.
- Davies, L. (2013). *Women on boards Government*.
- De Braine, R., & Roodt, G. (2011). "The job demands-resources model as predictor of work identity and work engagement: A comparative analysis". *South African Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1–11. <<http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v37i2.889>>.
- De Soto, H. (1986). *El otro Sendero. La revolución informal*. 1ª edición, Lima: Editorial El Barranco.
- Dekeseredy, W. & Schwartz, M. (2013). *Male peer support & violence against women: The history and verification of a theory*. Northeastern University Press, New Hampshire.
- Development Partnership of the Social Dialogue and Equality in Companies Project (2008). *Self-assessment guide on gender equality in companies*. Lisboa.
- Devries, K., Watts, C., Yoshihama, M., Kiss, L., Schraiber, L., Deyessa, N., et al. (2011). "Violence against women is strongly associated with suicide attempts: Evidence from the WHO multicounty study on women's health and domestic violence against women". *Social Science & Medicine*, 73(1), 79–86.
- Dezso, C. & Ross, D. (2011). "Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation (March 9, 2011)". *Robert H. Smith School Research Paper RHS 06–104*. Disponible en: <<http://ssrn.com/abstract=1088182>>.
- Díaz, R. & Miranda, J. (2010). *Aproximación al costo económico y determinantes de la violencia doméstica en el Perú*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos, IEP.
- Dichter, M., Cerulli, C., & Bossarte, R. (2011). "Intimate partner violence victimization among women veterans and associated heart health risks". *Women's Health Issues*, 21(4), 190–194.
- DiLorenzo, T. (1996). "The myth of natural monopoly". *Review of Austrian Economics*, 9(2). Virginia: George Mason University.
- Dougan, S. & Wells, K. (2007). *Domestic violence: Workplace policies and management strategies*. ABA Commission on Domestic Violence. CAEPV.
- Dzul, L. (2009). *Los costes de la calidad en el diseño de proyectos de construcción: un enfoque de procesos* (Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Catalunya). Recuperada de <www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6850/tl_dll.pdf?sequence=1>.
- Eisenstein, Z. (1979). *Capitalist patriarchy and the case for socialist feminism*. New York: Monthly Review Press.
- Economic & Social Rights Empowerment Initiative (2014). "Economic and social rights fulfillment index: Country scores and rankings". Disponible en <www.serfindex.org>.

- Ekvall, A. (2013). "Gender equality, attitudes to gender equality and conflict". En: Texler, M. & Demos, V. (Ed.) *Gendered perspectives on conflict and violence* (Advances in Gender Research, Volume 18), Emerald Group Publishing Limited, pp.273-295.
- Elborgh-Woytek, K. Et al (2013). *Women, work and the economy: Macroeconomic gains from gender equity*. International Monetary Fund.
- Ellig, J. (1996). "De la economía austriaca a la economía basada en el mercado". En *Libertas*, N^o 24, mayo, Buenos Aires: Instituto Universitario ESEADE.
- Ellsberg, M., Arango, D., Morton, M., Gennari, F., Kiplesund, S., Contreras, M., Watts, C. (2014). "Prevention of violence against women and girls: what does the evidence say?" *Lancet*, Nov. 21. pii: S0140-6736(14)61703-7.
- ENUT (2010). *Encuesta Nacional del Uso del Tiempo*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Lima.
- Eurostat News Release (2011). *Women and men in the UE seen through figures*. 36/2011.
- EY Center for Board Matters (2011). *Women on US boards: What are we seeing?* Disponible en <www.ey.com/boardmatters>.
- Finley, L. (2013). *Encyclopedia of domestic violence and abuse*. ABC-CLIO.
- Fisher, B. & Peek-Asa, C. (2005). "Domestic violence and the workplace: Do we know too much of nothing?" En Bowie, V., Fisher, B. & Cooper, C. (Ed). *Workplace violence: Issues, trends, strategies*. 97-120. Willan Publishing. Portland.
- Fisher, R. (2008). *Las emociones en las negociaciones*. Buenos Aires: Granica.
- Fisher, R.; Ury, W. & Patton, B. (2002). *Sí...! de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Fishman, P.; Bonomi, A.; Anderson, M.; Reid, R. & Rivara, F. (2010). "Changes in health care costs over time following the cessation of intimate partner violence". *Journal of General Internal Medicine*, 25(9), 920-925.
- Fleming PJ, McCleary-Sills J, Morton M, Levtov R, Heilman B, Barker G (2015) *Risk factors for men's lifetime perpetration of physical violence against intimate partners: Results from the International Men and Gender Equality Survey (IMAGES) in eight countries*. PLOS ONE 10(3):e0118639. doi:10.1371/journal.pone.0118639
- Frank, F., & Taylor, C. (2004). "Talent management: Trends that will shape the future". *Human Resource Planning*, 27(1), 33-41.
- Friedman, M. (1980). *Libertad de elegir*. Barcelona: Ediciones Grijalbo SA.
- Fulu, E., Warner, X., Miedema, S., Jewkes, R., Roselli, T. and Lang, J. (2013). *Why do some men use violence against women and how can we prevent it? Quantitative findings from the United Nations Multi-country Study on Men and Violence in Asia and the Pacific*. Bangkok: UNDP, UNFPA, UN Women and UNV.
- Gallup (2013). *Gallup's State of the Global Workplace Report*. Disponible en <www.gallup.com>.
- García, P. & Peiró, A. (2013). *Productividad y empresa saludable*. Centro Internacional de Investigación en Organizaciones. IESE Business School, Barcelona.

- gcc - Global Corporate Challenge (2013). 2013 *Global health and wellness report. A global analysis of how organizations are implementing global initiatives to create long-term employee health behaviour change*. London: Global Corporate Challenge.
- George, H. (1966). *¿Protección o libre cambio?, Examen del problema arancelario con especial atención a los intereses del trabajo*. Valencia: Fomento de Cultura Ediciones.
- Ghersi, E. (2009). *Las consecuencias jurídicas del mercantilismo*. Washington: Cato Institute-ElCato.org.
- Glavan, Bogdan, 2007. "Coordination failures, cluster theory and entrepreneurship: A critical view," *MPRA Paper 6275*, University Library of Munich, Germany.
- Global Entrepreneurship Monitor (2014). "What is GEM?" En <<http://www.gem-consortium.org/what-is-gem>>, consultado el 1 de mayo.
- Godet, M. (2007). "Prospectiva estratégica: problemas y métodos". *Cuadernos de LIPSOR*. Disponible en <<http://www.prospektiker.es/>>.
- Gomez, A. (2007). *Creadores de riqueza. Emprendedores que cambiaron nuestras vidas*. Guatemala: Universidad Francisco Marroquín.
- González, C. (2012, oct 15). "Gestión de la igualdad de género en la empresa". Recuperado el 17 de noviembre de 2014, del sitio web del departamento de Formación de la Bureau Veritas Business School: <<http://www.bvemedia.tv/>>.
- Good, Glenn E., Schopp, L.; Thomson, D., Hathaway, S., Mazurek, M. & Sanford-Martens, T. (2008). "Men with serious injuries: Relations among masculinity, age, and alcohol use". *Rehabilitation Psychology*, 53(1), 39-45.
- Gorbaneff, Y. (2004). "El problema de la agencia y la cultura corporativa estalinista". En *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 24, julio-diciembre, Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Gordon, A. (1996). *Transforming capitalism and patriarchy: Gender and development in Africa (Women and change in the developing world)*. L. Rienner Pub.
- Gracia, S. & Dzul, L. (2007). "Modelo PEF de costes de la calidad como herramienta de gestión en empresas constructoras: una visión actual". *Revista Ingeniería de Construcción*, 22, 43-56.
- Greiner, D. & Kinni, T. (2001). *Ayn Rand and Business*. New York: Texere.
- Grimm, A. & Fox, J. (1987). "Avoidance / failure Costs Reversal: an Action plan". *Annual Quality Congress Transactions*, 2, 409-419.
- Gryna, F. (1997). "Quality cost: user vs. manufacturer". *Quality Progress*, 37, 10-13.
- Guiso, L., Sapienza, P. & Zingales, L. (2013). "The value of corporate culture". *Chicago Booth Research Paper*, setiembre, 13-80.
- Hamel, G. (2013). *Lo que ahora importa*. Barcelona: Deusto
- Hamel, G. & Prahalad, C. (1996). *Compitiendo para el futuro: Tome el control de su industria y cree los mercados del futuro*. Harvard Business School Press.
- Harter, J., Schmidt, F., Agrawal, S. & Plowman, S. (2013). *The relationship between engagement at work and organizational outcomes. 2012 Q Meta-analysis*. Gallup Report.

- Hartman, H. (1976). "Capitalism, patriarchy, and job segregation by sex". En: *Women and the workplace. The implications of occupational segregation*. Blaxall, M. & Reagan, B. (Ed). The University of Chicago Press. Chicago.
- Hartmann, H. (1981). *The Unhappy marriage of Marxism and Feminism: towards a more progressive union Women and Revolution*. (Ed). Lydia Sargent, London: Pluto Press., pp. 95-119.
- Hartwell, M. (1971). *The industrial revolution and economic growth*.
- Harvard Business Review (2013). "The impact of employee engagement on performance. A report by Harvard Business Review Analytic Service". *HBR*, Setiembre de 2013.
- Hassan, Z., Dollard, M.F., & Winefield, A.H. (2010). "Work-family conflict in East vs. Western countries". *Cross Cultural Management*, 17(1), 30-49. En <<http://dx.doi.org/10.1108/13527601011016899>>.
- Hayek, F. (1997). *El capitalismo y los historiadores*. 2ª edición. Madrid: Unión Editorial.
- Hayek, F. (1993). "La competencia como proceso de descubrimiento". En *Estudios Públicos*, 93. Santiago de Chile: Centro de Estudios Públicos.
- Hayek, F. (1997). *La fatal arrogancia. Los errores del socialismo*. Madrid: Unión Editorial SA.
- Heise, L. (2012). *Determinants of partner violence in low and middle-income countries: Exploring variation in individual and population-level risk*. Tesis doctoral. London School of Hygiene Tropical Medicine.
- Helweg-Larsen, K., Kruse, M., Sorensen, J. y Bronnum-Hansen, H. (2010). *The cost of violence economic and personal dimensions of violence against women in Denmark*. Kobenhavn: National Institute of Public Health, University of Southern Denmark and Rockwool Fund Research Unit. Páginas 9-15.
- Herring, C. (2009). "Does diversity pay?: Race, gender and the business case for diversity". *American Sociological Review*, 74, 208-224.
- Heskett, J. (2012). *The culture cycle: How to shape the unseen force that transforms performance*. FT Press; New Jersey.
- Heymann, J. & Barrera, M. (2010). *Profit at the bottom of the ladder: Creating value by investing in your workforce*. Boston, MA: Harvard Business.
- Hill-Collins, P. (2000). *Black feminist thought: Knowledge, consciousness, and the politics of empowerment*. New York, Routledge.
- Hoeffler, A. & Fearon, J. (2014). *Conflict and violence assessment paper. Benefits and costs of the conflict and violence targets for the post - 2015 Development Agenda*. Copenhagen Consensus.
- Honeyman, K. (2000). *Women, gender and industrialization in England, 1770-1870*. Basingstoke MacMillan.
- Huebsch, R. (2014). "Importance of selling to women". Smallbusiness.com Disponible en <<http://smallbusiness.chron.com/importance-selling-women>>.
- Huerta de Soto, J. (2010). *Socialismo, cálculo económico y función empresarial*. Madrid: Unión Editorial SA.

- Humphreys, J. (2011). "Sexually transmitted infections, pregnancy and intimate partner violence". *Health Care for Women International*, 32(1), 23–38
- Hunnicut, G. (2009). "Varieties of patriarchy and violence against women: Resurrecting 'patriarchy' as a theoretical tool". *Violence Against Women*, 15(5), 553–573.
- INE – Instituto Nacional de Estadística (2008). *Encuesta Nacional de Demografía y Salud ENDSA 2008*. La Paz: INE.
- INEC – Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2011). *Encuesta Nacional de Relaciones Familiares y Violencia de Género contra las Mujeres*. INEC, Quito.
- INEI – Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). *Encuesta Nacional de Hogares ENDES*. Lima, Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- International Training Centre of the International Labour Organization (2009). *Break gender stereotypes, gives talent a chance. Tips and tools for smart managers*. European Commission.
- Jackson, M. (2002). *Systems approaches to management*. New York: Kluwer Academic Publishers.
- Jagger, M. & Rosenberg S. (1984). *Feminist frameworks*. New York: Mc Graw-Hill.
- James, S. & Dalla, M. (1973). *The power of women and the subversion of the community*. Bristol: Falling Wall Press.
- Jewkels, R., Flood, M. & Lang, J. (2014). "From work with men and boys to changes of social norms and reduction of inequities in gender relations: a conceptual shift in prevention of violence against women and girls". *Lancet*, November 21. Serie 4 Violence Against Women and Girls.
- Johnson, A. (2005). *The gender knot: Unraveling our patriarchy legacy*. Temple University Press, Philadelphia.
- Johnson, J. (2014). *Women and World War II – Women at work*. Disponible en <www.womenhistory.about.com>.
- Johnson, P., & Indvik, J. (1999). "The organizational benefits of assisting domestically abused employees". *Public Personnel Management*, 28(3), 365–375.
- Juran, J.M. (1951): *Quality Control Handbook*, Cap. I. Mc Graw-Hill.
- Kaufman, J. (2013). *MBA personal. Lo que se aprende en un MBA por el precio de un libro*. 7ª edición, Barcelona: Conecta.
- Kelley, D. (2009). "Ayn Rand y el capitalismo: la revolución moral". En Tom G. Palmer (2013). *La moralidad del capitalismo. Lo que no le contarán sus profesores*, Santiago de Chile: Fundación para el Progreso.
- Kelly, E. L., Kossek, E. E., Hammer, L. B., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., Kaskubar, D. (2008). "Getting There from Here: Research on the effects of Work-Family Initiatives on Work-Family Conflict and Business Outcomes". *The Academy of Management Annals*, 2, 305–349.
- Kinney, J. (1995). "When domestic violence strikes the workplace". *HR Magazine*, 40(8), 74.
- Kirner, I. (1995). *Creatividad, capitalismo y justicia distributiva*. Madrid: Unión Editorial SA.

- Kirzner, I. (1998). *Competencia y empresarialidad*. 2ª, Madrid: Unión Editorial.
- Klein, P. (1997). "La empresa y el cálculo económico". *Libertas*, 27, octubre. Buenos Aires: Instituto Universitario ESEADE.
- Kofman, F. (2011). *La empresa consciente. Cómo construir valor a través de valores*. México DF: Punto de Lectura.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0. Cómo atraer a los clientes con un marketing basado en valores*.
- Larrea, P. (1991). "El coste de la no calidad". *Boletín de Estudios Económicos*, 46, 233-249.
- Latinobarómetro (2013). *Informe Latinobarómetro 2013*. Disponible en internet en <www.latinobarometro.org>.
- Latta, R. & Goodman, L. (2011). "Intervening in partner violence against women: A grounded theory exploration on informal network member's experiences". *The Counseling Psychologist*, 39(7), 973-1023.
- Le Menestrel, M. (2002). "Economic rationality and ethical behavior: Ethical business between venality and sacrifice". *Business Ethics: A European Review*, 11(2), 157-166.
- Lemieux, P. (2000). *La soberanía del individuo. Fundamentos y consecuencias del nuevo liberalismo*. Madrid: Union Editorial SA.
- Lengnick-Hall, M. & Lengnick-Hall, C. (2003). *Human resource management in the knowledge economy: New change, new roles, new capabilities*. California: Berrett-Koehler Publishers.
- Lerner, G. (1989). *The creation of patriarchy*. Oxford University Press: New York.
- Lichtenthaler, U. (2011). "Open innovation: Past research, current debates and future directions". *Academy of Management Perspectives*, 12, 75-93.
- Lim, Y. (1997). "Capitalism, imperialism and patriarchy: The dilemma of third-world women workers in multinational factories". En Visvanathan, Naline (Ed). *The women gender and development reader*. The University Press Limited: Dhaka. 215-230.
- Locke, J. (1959). *Segundo Tratado de Gobierno*. Buenos Aires: Editorial Ágora.
- Loko, B. & Mame, A. (2009). "Revisiting the determinants of productivity growth: What's new?" *International Monetary Fund Working Paper*, 09/225 (Washington).
- Lord Davies of Abersoch et al (2013). *Women on boards*. Reino Unido. Disponible en <www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/182602/bis-13-p135-women-on-boards-2013.pdf>.
- Machan, T. (1970). "Hacia un mejor desarrollo moral". *Boletín Tópicos de Actualidad*, 235, diciembre, Año 12, Ciudad de Guatemala: Centro de Estudios Económico-Social.
- Mackey, J. & Sisodia, R. (2013). *Conscious capitalism. Liberating the heroic spirit of business*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Manpower (2008). *Integración del talento latinoamericano en el mundo laboral*. Un informe oficial de Manpower Group.

- Manpower (2011). *Resultados de la encuesta sobre escasez de talentos*. Un informe de Manpower Group.
- Mansueti, A. (2013). "Socialismo: Qué es, cómo se justifica y cómo sacarlo". Octubre. Disponible en <www.albertomansueti.com>.
- Marcelo, J. (2006). *La corrupción pública como efecto de la orientación restrictiva del libre acceso al mercado*. Tesis de la Facultad de Derecho, Lima: Universidad de Lima.
- McKinsey (2013). *Women matter: A Latin American perspective. Unlocking women's potential to enhance corporate performance*.
- Mendonca Ferreira, S. & Ortega San Martin, F. (2000). *Pre Empresa*. 4ª edición. Lima: CarePerú y Sinapsis SA.
- Messick, D. & Cook, K. (1983). *Equity theory: Psychological and sociological perspectives*. Praeger.
- Michau, L., Horn, J., Bank, A., Dutt, M. & Zimmerman, C. (2014). "Prevention of violence against women and girls: Lessons from practice". *Lancet*, November 21. Serie 4 Violence against Women and Girls.
- Mises, L. (2002). *Política económica. Pensamiento para hoy y el futuro*. Alabama: The Ludwig von Mises Institute.
- Mises, L. (2005). *Burocracia. Gestión empresarial frente a gestión burocrática*. Madrid: Unión Editorial SA.
- Mises, L. (2007). *La acción humana. Tratado de economía*. 7ª edición, Madrid: Unión Editorial SA.
- Moica, S. & Radulescu, E. (2014). "Statistical controls have a significant influence on non quality costs. Case study in a company those manufacturing aluminum castings components". *Procedia Technology*, 12, 489–493.
- Molina, M., & Núñez, M. (2012). "La mujer directiva en la gran empresa española: Perfil, competencias y estilos de dirección". *Estudios Gerenciales*, 28(124), 87–105.
- Moody's Investors Service (2014). "Population aging will dampen economic growth over the next two decades". 6 de agosto. Disponible en <www.veille.tn/wp-content/uploads/2014/08/Moodys_pbc_173599_6.8.2014.pdf>.
- Moore, S. & Griffith, J. (2015). "The freedom path to economic growth: A comparative analysis of country performance". En: *2015 Index of Economic Freedom*.
- Morbeck, M. & Lewry, M. (2014). "Hitting home. Counselling at work". *Summer*, 12–15.
- Morgan, N. & Piercy, N. (1996). "Competitive advantage, quality strategy and the role of marketing". *British Journal of Management*, 7, 231–245.
- National Safety Council (2014). Estimating the costs of unintentional injuries, 2012. Disponible en <www.nsc.org/NSCDocuments_Corporate/Estimating-the-Costs-of-Unintentional-Injuries-2014.pdf>.
- Norberg, J. (2005). *En defensa del capitalismo global*. Madrid: Unión Editorial SA.
- North, D. (2003). *Instituciones, ideología y desempeño económico*. Washington: Cato Institute-ElCato.org.

- North, G. (1987). *Herederán la Tierra. Esquemas bíblicos para la economía política*. Texas: Institute for Christian Economics.
- O'Brien, P. & Quinault, R. (1993). *The industrial revolution and british society: Festschrift for R.M. Hartwell*, Cambridge University Press.
- O'Toole, L. & Schiffman, J. (2007). *Gender violence: Interdisciplinary perspectives*. New York University Press.
- Occupational Safety and Health Administration – OSHA (2014). *Developing workplace violence and harassment policies and programs: What employers need to know*.
- OCDE (2012). *Gender equality in education, employment and entrepreneurship: Final report for the MCM 2012*. París, OCDE.
- OHSCO. (2010). *Domestic violence doesn't stop when your worker arrives at work: What employers need to know to help*. Ontario: Occupational Health & Safety Council of Ontario.
- Olsen, K. (1994). *Chronology of women's history*. Greenwood Press. Westport, Connecticut.
- Opie, T. & Henn, C. (2013). "Work-family conflict and work engagement among mothers: conscientiousness and neuroticism as moderators". *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1), 12 p.
- OPS & CDC (2013). *Violencia contra la mujer en América Latina y El Caribe. Análisis comparativo de datos poblacionales de doce países*. Washington DC. Organización Panamericana de la Salud y Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades.
- Organización Internacional del Trabajo – OIT (2012). *Igualdad de género y trabajo decente: Convenios y recomendaciones claves de la OIT para la igualdad de género 2012*. Ginebra, OIT.
- Organización Mundial de la Salud – OMS (2013). *Global and regional estimates of violence against women: prevalence and health effects of intimate partner violence and nonpartner sexual violence*. Geneva: World Health Organization.
- Oxfam (2012). *Gender equality: It's your business*. Oxfam International: UK.
- Palmer, T. (2013). "Introducción: Moralidad del capitalismo". En Tom G. Palmer (2013). *La moralidad del capitalismo. Lo que no le contarán sus profesores*. Santiago de Chile: Fundación para el Progreso.
- Parkin, M. (2009). *Economía*, 8ª edición, México: Pearson educación.
- Patel D. & Taylor, R. (2011). *Social and economic costs of violence: The value of prevention*. Washington: The National Academies Press.
- Pollack, K., Austin, W. & Grisso, J. (2010). "Employee assistance programs: A workplace resource to address intimate partner violence". *Journal of Women's Health*, 19(4), 729–733.
- Pollack, K., McKay, T., Cumminskey, C., Clinton-Sherrod, M., Lindquist, C., Lasater, B., y otros. (2010). "Employee assistance program services for intimate partner violence and client satisfaction with these services". *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 52(8), 819–826.

- Porter, M. (1986). *Ventaja competitiva*. Editorial CECSA, México.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). "Creating shared value". *Harvard Business Review*. Enero-Febrero, 89(12), 66–77.
- Rand, A. (2006). *La virtud del egoísmo*, Buenos Aires: Editorial Grito Sagrado.
- Rasli, M. & Mansor, A. (2012). "Business impact and roi: A proposed approach to learning and development investment". *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 40, 596–603.
- Ravier, A. (2006). "Aplicando el *market based management*. Flexibilidad y rápida adaptación al cambio". *Libertas*, XIII, 35, octubre, Buenos Aires: Instituto Universitario ESEADE.
- Read, L. (1958). *Yo, el lápiz*. The Freeman, diciembre, New York.
- Real Academia de la Lengua Española (2014). *Diccionario de la Lengua Española*, en <<http://lema.rae.es/drae/?val=justicia>>, consultado el 16 de julio de 2014.
- Rincón de Parra, H. (2001). "Calidad, productividad y costos: análisis de relaciones entre estos tres conceptos". *Actualidad Contable FACE*, 4, 49–61.
- Roa, Y. (2009). *La infertilidad en el Perú: nuevos criterios para un enfoque preventivo de salud pública*. Lima: Fondo editorial de la USMP.
- Roa, Y. (2011). *Cuando el deseo de tener hijos empobrece: dinámica del empobrecimiento de las parejas infértiles en el Perú*. Buenos Aires: CLACSO-CROP.
- Roa, Y. (2012). "La infertilidad como problema de salud pública en el Perú". *Revista Peruana de Ginecología y Obstetricia*, 58(2), 79–85.
- Rojas, R. (2011). *Los fundamentos filosóficos del capitalismo*, en <<http://www.liberalismo.org/articulo/53/38/fundamentos/filosoficos/capitalismo/>>, consultado el 14 de julio de 2014.
- Rothbard, M. (1995). *La ética de la libertad*. Madrid: Unión Editorial sa.
- Rothbard, M. (2013). *Poder y mercado. El gobierno y la economía*. Guatemala: Universidad Francisco Marroquín e Instituto Juan de Mariana.
- Rothman, E., Hathaway, J., & Stidsen, A. (2007). "How employment helps female victims of intimate partner violence: A qualitative study". *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 136–143.
- Rothmann, S., & Rothmann, S. (2010). "Factors associated with employee engagement in South Africa". *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–12. <<http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v36i2.925>>.
- Rutherford, S. (2011). *Women's work men's cultures. Overcoming resistance and changing organizational cultures*. Pacgrave MacMillan, Gran Bretaña.
- Samuel, L., Tudor, C., Weinstein, M., Moss, H., & Glass, N. (2011). "Employers' perceptions of intimate partner violence among a diverse workforce". *Safety and Health at Work*, 2(3), 250–259.
- Sánchez, I. (2013). *Libertad económica y crecimiento económico: Teorías y evidencias*. Caminos de Libertad. Ensayo.
- Santos, M. (1997). *Los economistas y la empresa. Empresa y empresario en la historia del pensamiento económico*. Madrid: Alianza Editorial sa.
- Sapag, N. (2011). *Proyectos de inversion*. Chile: Pearson.

- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach". *Journal of Happiness*, 3(1), 71–92.
- Schiffauerova, A. & Thomson, V. (2006). "A review of research on cost of quality models and best practices". *International Journal of Quality and Reliability Management*, 23(4).
- Secombe, W. (1974). "The housewife and her labour under capitalism". *New Left Review*, 83(3), 3–24.
- Selva, C. Sahagún, M. & Pallares, S. (2011). "Estudios sobre trayectoria profesional y acceso de la mujer a cargos directivos: Un análisis bibliométrico". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(3), 227–242.
- Sherve, M. (2004). "Employer response important in dealing with domestic abuse". *Business Insurance*, 38(35), 4–11.
- Shipman, C. & Kay, K. (2009). *Womenomics*. Harper Collins.
- Shipman, C. & Kay, K. (2010). *Womenomics: Write your own rules for success*. Harper Collins Publisher Business.
- Shoukry, H., Hossam, E. & Abdel, M. (2012). "Assessment of the expected cost of quality (COQ) in construction projects in Egypt using artificial neural network model". *Housing and Building National Research Center*, 8, 132–143.
- Silverstein, M. (2011). "Why retailers should target female consumers". *Harvard Business Review*, Julio 28.
- Silverstein, M. & Sayre, K. (2009). *The female economy*. Harvard Business Review, Setiembre.
- Sims, R. (2007). *Human resource management: Contemporary issues, challenges, and opportunities*. Washington: IAP.
- Sirico, R. (2001). "La vocación empresarial". *Occasional Papers*, 13. Grand Rapids: ActonInstitute.
- Skousen, M. (2009). *Economic logic*. New Enlarged Edition. Washington: Capital Press.
- Skousen, M. (2013). "Beyond GDP: Get ready for a new way to measure the economy". *Forbes*, 29 de noviembre. Disponible en <<http://www.forbes.com/sites/realspin/2013/11/29/beyond-gdp-get-ready-for-a-new-way-to-measure-the-economy/>>, consultado el 1 de mayo de 2014.
- Smith, P. (1978). "Domestic labour and Marx's theory of value". En: Annete Kuhn & Ann Wolpe (Eds) *Feminism and Materialism: Women and modes of productions*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Snieka, V., Daunoriene, A & Zekeviciene, A. (2013). "Hidden costs in the evaluation of quality failure costs". *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economic*, 24, 176–186.
- Snow, R. (2008). "Sex, gender, and vulnerability". *Global Public Health*, 3, 58–74.
- Sorenson, S. (2011). "Gender disparities in injury mortality: Consistent, persistent, and larger than you'd think". *American Journal of Public Health*, 101(1), 353–358.

- Steir, G. (2010). *Thinking win-win: Boosting profitability through gender-balanced flex-time*. Cornell HR Review.
- Stephan Klasen & Francesca Lamanna, (2009). *The impact of gender inequality in education and employment on economic growth in developing countries: updates and extensions*. Ibero America Institute for Economic Research (IAI) *Discussion Papers 175*, Ibero-America Institute for Economic Research.
- Stewart, R. (2005). *La magia y misterio del comercio*. San José de Costa Rica: Instituto para la Libertad y el Análisis de Políticas Públicas.
- Streich, M., Casper, W.J., & Salvaggio, A.N. (2008). "Examining couple agreement about work-family conflict". *Managerial Psychology*, 23(3), 252–272. <<http://dx.doi.org/10.1108/02683940810861374>>.
- Sultana, A. (2011). "Patriarchy and women's subordination: A theoretical analysis". *The Arts Faculty Journal*, July 2010-June 2011.
- Swanberg, J. & Macke, C. (2006). "Intimate partner violence and the workplace: Consequences and disclosures". *Journal of Women and Social Work*, 21(4), 391–406.
- Swanberg, J. Ojha, M. & Macke, C. (2012). "State employment protection statutes for victims of domestic violence. Public policy's response to domestic violence as an employment matter". *Journal of Interpersonal Violence*, 27(3), 587–619.
- Swanberg, J., & Logan, T. (2005). "Domestic violence and employment: A qualitative study". *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(1), 3–17.
- Swanberg, J., Logan, T. & Macke, C. (2005). "Intimate partner violence, employment, and the workplace: Consequences and future directions". *Trauma, Violence & Abuse*, 6(4), 286–312.
- Swanberg, J., Macke, C. & Logan, T. (2006). "Intimate partner violence, women, and work: Coping on the job". *Violence & Victims*, 21(5), 561–578.
- Swanberg, J., Macke, C., & Logan, T. (2007). "Working women making it work: Intimate partner violence, employment, and workplace support". *Journal of Interpersonal Violence*, 22(3), 267–292.
- Tata Consultancy Services (2014). En entrevista en el diario *Gestión* el 20 de junio de 2014. "Empresas gasta 6% de ingresos en servicios de tecnología, según tcs". Disponible en <<http://gestion.pe/empresas/empresas-gastan-6-ingresos-servicios-tecnologia-2100735>>.
- Termes, R. (1986). *El poder creador del riesgo*. Madrid: Unión Editorial SA.
- Termes, R. (2000). "La formación empresarial como factor de desarrollo económico". Disertación en la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, 21 de noviembre, Madrid.
- The World Bank (2014). *The Socio-economic costs of crime and violence in Papua New Guinea*. Washington.
- Thiara, R., Hague, G., Bashall, R., Ellis, B. & Mullender, A. (2012). *Disabled women and domestic violence: responding to the experiences of survivors*. London: Jessica Kingsley Pub.

- Tiesman, H., Gurka, K., Konda, S. Coben, J. & Amandus, A. (2012). "Workplace homicides among u.s. women: The role of intimate partner violence". *Annals of Epidemiology*, 22(4), 277–284.
- Tolman, R. (2011). *Impact of intimate partner violence on economic well-being*. Wisconsin: Center of Financial Security.
- Tracy, B. (2005). *Psicología de ventas*. Tennessee: Editorial Caribe Inc.
- Underhill, P. (2010). *What women want: The global market turns female friendly*. Simon & Schuster.
- Upston, B. & Durey, R. (2012). *Everyone's business: a guide to developing workplace programs for the primary prevention of violence against women*. Women's Health Victoria, Melbourne.
- US SIF. (2012). *Sustainable and responsible investing trends in the US 2012*.
- Valenze, D. (1995). *The first industrial woman*. Oxford OUP.
- Vara, A. (2012). *Impacto de la violencia de pareja en la descapitalización y el costo-oportunidad de las propietarias de micro-empresarios de Ecuador*. Quito: ComVoMujer.
- Vara, A. (2013). *Los costos empresariales de la violencia contra las mujeres en el Perú. Una estimación del impacto de la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja en la productividad laboral de las empresas peruanas*. Lima: ComVoMujer & USMP.
- Vara, A. (2014). *¿Cómo prevenir la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja? Nuevos argumentos para el debate*. Lima: Programa ComVoMujer.
- Vara, A. (2015). *Costos empresariales de la violencia contra las mujeres en Bolivia*. La Paz: Programa ComVoMujer.
- Varcoe, C., Hankivsky, O., Ford-Gilboe, M., Wuest, J., Wilk, P., Hammerton, J., & Campbell, J. (2011). "Attributing selected costs to intimate partner violence in a sample of women who have left abusive partners a social determinants of health approach". *Canadian Public Policy*, 37(3), 359–380.
- Vargas, I. (2012). "¿Eres feliz en tu trabajo?" En *cnn Expansión*, 9 de enero, en <<http://www.cnnexpansion.com/carrera/2012/01/06/eres-feliz-en-tu-trabajo>>, consultado el 3 de mayo de 2014.
- Velazco, J., Velazco, J. & Berrocal, L. (2013). *El uso del tiempo de las mujeres. Análisis metodológico de la valoración económica del trabajo gratuito de las personas y datos de la I Encuesta Nacional del Uso del Tiempo: Dos estudios y una reflexión*. Movimiento Manuela Ramos. Lima.
- Versola-Russo, J., & Russo, F. (2009). "When domestic violence turns into workplace violence: Organizational impact and response". *Journal of Police Crisis Negotiations*, 9(2), 141–148.
- VicHealth (2012). *Preventing violence against women in the workplace (An evidence review: summary report)*. Victorian Health Promotion Foundation, Melbourne.
- Walby, S. (1986). *Patriarchy at work. Patriarchal and capitalist relations in employment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

- Walby, S. (1990). *Theorizing patriarchy*. Great Britain: Basil Blackwell.
- Wallis, S. (2010). *Cybernetics and system theory in management: Tools, views and advancements*. Pensilvania: IGI Global.
- Ware, B. (2008). "Retaining top talent". *Leadership excellence*, 25 (8), 18–18.
- Webster, K., Pennay, P., Bricknall, R., Diemer, K., Flood, M., Powell, A., Politoff, V., Ward, A. (2014). *Australians' attitudes to violence against women: Full technical report, findings from the 2013 National Community Attitudes Towards Violence Against Women Survey*. Victorian Health Promotion Foundation, Melbourne.
- West, E. (1994). "La educación y el Estado". En Hayek, F. (Ed). *El capitalismo y los historiadores*. 2ª edición. Unión Editorial.
- Woiceshyn, J. (2012). *How to be profitable and moral*. Maryland: Hamilton Books.
- Woiceshyn, J. (2014). "Leadership and BT&T philosophy", en *Capitalism Magazine*, en <<http://capitalismmagazine.com/2014/03/leadership-bbt-philosophy/>>, consultado el 4 de mayo de 2014.
- Wood, T. (2001). "A myth shattered Misses, Hayek, and the industrial revolution. How did the industrial revolution affect living standars?" *Ideas on Liberty*, 51, november.
- Workplace Gender Equality Agency (2013). *Annual Report for the Workplace Gender Equality Agency*. Disponible en internet <www.wgea.gov.au/accountability-and-reporting-documents/annual-reports>.
- Yanadori, Y. & Cui, V. (2013). "Creating incentives for innovation? The relationship between pay dispersion in R&D groups and firm innovation performance". *Strategic Management Journal*, 34, 1502–1511.
- Yang, Ch. (2008). "Improving the definition and quantification of quality costs". *Total Quality Management*, 19, 175–191.
- Zanotti, G. (2012). *Introducción a la escuela austriaca de economía*. Madrid: Unión Editorial SA. ■

